

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

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

«До захисту в ЕК»
Директор інституту
_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)
« ___ » _____ 2020р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Березянко Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)
« ___ » _____ 2020р.

**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: **«Управління кар'єрним зростанням працівників на підприємстві»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-11 Пузина Аліна Олександрівна
(прізвище та ініціали)

Керівник доц. Безпалько Олена Вікторівна _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент доц. Скригун Наталія Петрівна _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ - 2020р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут_Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь_бакалавр
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

_____ “03” березня 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Пузині Аліні Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління кар'єрним зростанням працівників на підприємстві

керівник роботи Безпалько О. В. к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від “10”лютого 2020 року №109-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 04 червня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи Закони України; законодавчі акти, прийняті Верховною Радою; Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Фабрика Класум»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методологічні аспекти дослідження управління кар'єрним зростанням працівника на підприємстві. Розділ 2. Аналіз особливостей управління кар'єрним зростанням працівників в ТОВ «Фабрика Класум». Розділ 3. Шляхи підвищення рівня кар'єрного зростання працівників різних категорій в ТОВ «Фабрика Класум». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу Результати дослідження відображено в 38 таблицях, 38 рисунків та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

АНОТАЦІЯ

Пузина А.О. Управління кар'єрним зростанням працівників на підприємстві. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування сутності та ролі трудової кар'єри як об'єкта управління, описано основні види та типи кар'єрного зростання персоналу, узагальнено фактори, що на нього впливають, а також розглянуто методи оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу на підприємстві.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана організаційно-економічна характеристика ТОВ «Фабрика Класум», проаналізовано його кадровий склад, ефективність використання персоналу та проведена оцінка рівня кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» за допомогою таксономічного методу побудови інтегрального показника.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано заходи щодо підвищення рівня кар'єрного зростання персоналу досліджуваного підприємства на підставі зарубіжного досвіду. Запропоновано створення програми з управління кар'єрним зростанням персоналу, до змісту якої входять відповідні заходи підвищення рівня кваліфікації різних категорій працівників ТОВ «Фабрика Класум». Здійснені економічні розрахунки ефективності впровадження запропонованих заходів з обґрунтуванням позитивного впливу на основні техніко-економічні показники підприємства.

Ключові слова: кар'єрне зростання, професійне просування, навчання, кваліфікація, працівники різних категорій, управління, ефективність.

ABSTRACT

Puzyna A.O. Career development management of personnel in the enterprise – Manuscript.

Graduate work for the bachelor's degree was performed on the materials of TOV «Fabryka Klasum» for 2017-2019.

The first section of the work is carried out the theoretical substantiation of the essence and role of labor career as an object of management, are described the main types of personnel career development, are generalized the factors influencing it, and also are considered the methods of an assessing of the level of personnel career development in the enterprise.

The second section of the work is provided an organizational and an economic characteristics of TOV «Fabryka Klasum», is analyzed its staff, an efficiency of using personnel and carried out an assessment of the level of personnel career development in «Fabryka Klasum», by using the taxonomic method of building an integrated indicator.

The third section of the work is substantiated the measures to increasing the level of personnel career development of the researched enterprise, based on the foreign experience. It was proposed to create a program for personnel career development management, the content of which includes appropriate measures to improving the qualification of various categories of employees in TOV «Fabryka Klasum». Were performed the economic calculations of the effectiveness in implementation the proposed measures with the justification of the positive impact on the main technical and economic indicators of the enterprise.

Key words: career development, professional promotion, training, qualification, workers of different categories, management, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Трудова кар'єра як об'єкт управління: сутність, роль	9
1.2. Види трудової кар'єри та фактори, що на неї впливають.....	20
1.3. Оцінка рівня кар'єрного зростання персоналу на підприємстві.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ФАБРИКА КЛАСУМ»	42
2.1. Загальна техніко-економічна характеристика підприємства	42
2.2. Аналіз ефективності використання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум».....	58
2.3. Оцінка рівня кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум».....	77
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ПРАЦІВНИКІВ РІЗНИХ КАТЕГОРІЙ В ТОВ «ФАБРИКА КЛАСУМ»	100
3.1. Сучасні світові тенденції та зарубіжний досвід управління кар'єрним зростанням персоналу.....	100
3.2. Основні напрями підвищення рівня кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» та економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	112
3.3. Вплив інвестування у програму управління кар'єрним зростанням працівників на основні показники діяльності ТОВ «Фабрика Класум».....	124
ВИСНОВКИ	130
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	134
ДОДАТКИ	142

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних динамічних реаліях глобалізації економічних процесів та загостренні ринкової конкуренції, персонал виступає важливим та одним із ключових факторів підвищення ефективності функціонування та підтримання конкурентоспроможності підприємств та організацій.

Специфіка людського фактору полягає в тому, що він безпосередньо здійснює вплив на результати виробничої та фінансово-економічної діяльності підприємства, а потужність такого впливу тим більша, чим більш вищою є ефективність використання трудового потенціалу кожного працівника. Посилення такої ролі людського ресурсу безпосередньо впливає на зміну відношення до працівника на сучасних підприємствах. У системі таких змін, не останню роль займає поняття кар'єрного зростання, яке не ототожнюється вже із простим підвищенням у посаді, а є важливим комплексним показником розвитку працівника, одним із вагомих факторів, що впливає на соціально-психологічний клімат персоналу, на підвищення продуктивності праці, а в результаті на конкурентоспроможність та прибутковість підприємства в цілому. Кар'єрне зростання виступає потужним інструментом, що дозволяє керівництву підприємства більш повно використовувати трудовий потенціал своїх працівників для комерційних цілей, а персоналу, в свою чергу – задовольнити широкий спектр своїх потреб.

В умовах недосконалого процесу управління кар'єрним зростанням персоналу, що характеризується наявністю певних проблем, на вітчизняних підприємствах, існує нагальна необхідність в удосконаленні системи управління професійним просуванням персоналу, розробці методів комплексної оцінки такого складного та багатогранного процесу, а також

пошук напрямків та розробка відповідних заходів для підвищення рівня кар'єрного зростання персоналу.

Проблемам управління кар'єрним зростанням персоналу присвячено праці вітчизняних вчених, серед них: Л. В. Балабанова, В.С. Біскуп, М. Д. Виноградський, В. М. Гриньова, Т.П. Збрицька, В. А. Літинська, В. С. Савельєва та інших дослідників.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних і практичних засад щодо управління кар'єрним зростанням персоналу, як фактору забезпечення конкурентоспроможності підприємства; проведення його аналізу та оцінки, виділення основних напрямків і методів підвищення рівня кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум».

Об'єктом дослідження є процес управління кар'єрним зростанням працівників різних категорій на підприємстві.

Предметом є теоретичні та практичні аспекти дослідження кар'єрного зростання персоналу ТОВ «Фабрика Класум», проблеми, пов'язані з його управлінням та шляхи їх вирішення.

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

- досліджено теоретико-методологічні аспекти управління кар'єрним зростанням персоналу на підприємстві;
- здійснено аналіз діяльності ТОВ «Фабрика Класум» та його кадрової служби;
- проаналізовано ефективність використання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум»;
- оцінено рівень кар'єрного зростання працівників різних категорій в ТОВ «Фабрика Класум»;
- визначено основні напрямки підвищення рівня кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум»;

– обґрунтовано ефективність та доцільність впровадження запропонованих заходів щодо підвищення рівня кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум».

Для досягнення поставленої мети були використані наступні *методи дослідження*: описові, проблемно-тематичні, статистичні та аналітичні методи, а також метод індукції, дедукції та синтезу. При розробленні заходів з підвищення рівня кар'єрного зростання персоналу на підприємстві та оцінки доцільності їх впровадження було використано методи економічного аналізу.

Інформаційне забезпечення: нормативно-правове забезпечення кадрової служби на підприємстві, фінансова звітність підприємства, періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються тематики дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний обсяг роботи – 135 сторінок, який містить 38 таблиць, 38 рисунків і 17 формул. Список використаних джерел складається з 75 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Трудова кар'єра як об'єкт управління: сутність, роль

Більшу частину свого життя середньостатистична людина проводить працюючи на підприємстві або в організації, де кар'єрне зростання – це першочергова можливість її розвитку та просування за професійним, посадовим та статусним напрямками. Більш того, кар'єра виступає в ролі певного контексту життя людини, адже вона структурує її трудовий досвід, задовольняє потреби в самореалізації, у самоповазі та в успіху, забезпечує матеріальне благополуччя, а також впливає на рівень задоволеності працею та життям у цілому [27, с.46-47]. Тому, на сучасному етапі кар'єрне зростання є одним із ключових показників розвитку працівника у системі управління персоналом на підприємстві та є вагомим чинником підвищення продуктивності праці працівника та його конкурентоздатності [19, с.9].

Історія виникнення такого явища як кар'єра починається ще у IV ст. до н.е. разом із розвитком економічної думки Стародавнього світу та охоплює п'ять основних історичних етапів (табл. 1.1). За період історичного формування, поняття такого явища як кар'єра пройшло шлях від елементарного розподілу людей на два класи: керуючих та керованих, від появи перших заводів та розвитку промисловості, зародження таких понять як заробітна плата, прибуток, капітал, гроші, можливості обирати професію за здібностями та інтересами, до рівності між людьми, де кожен має право на працю та професійне просування, на отримання відповідної винагороди для забезпечення своїх потреб та на можливість професійного розвитку особистості. На сучасному етапі існують різноманітні течії, напрями, підходи

та методи, що сприяють стрімкому розвитку кар'єри людей у трудовій діяльності [19, с. 38-46].

Таблиця 1.1

Етапи розвитку кар'єри

Етапи розвитку кар'єри	Характеристика розвитку кар'єри
1. Період древньої кар'єри (IV ст. до н.е. – початок V ст. н.е.)	Відбувається зародження такого поняття як «кар'єра». Створюється додатковий продукт. Даний період завершується, коли відбувається поділ праці на розумову та фізичну.
2. Період середньовічної кар'єри (середина V – початок XVII ст. н.е.)	Відчутна соціальна нерівність між людьми. Дана ситуація пояснюється пануванням релігії. Кар'єра доступна лише привілейованим. Відбувається поява простих кооперацій.
3. Період буржуазної кар'єри (30 – ті роки XVII – XVIII ст. н. е.)	Відбувається поява найманих працівників, які не є власниками. Створюються умови для розширення суспільного поділу праці. Окремо виділяється управління від виробництва і капіталу. Підприємець визначається як четвертий фактор виробництва. Завершується даний період тоді, коли відбувається поява професійних менеджерів.
4. Період «бюрократичної» кар'єри (XIX – початок XX ст. н.е.)	Відбувається поділ кар'єри. Виділяють управлінську, фінансову та виробничу кар'єру. Центральне місце в управлінні належить бюрократизації управлінського апарату.
5. Період «масової» кар'єри (середина XX ст. – сьогодні)	Вступає в дію закон рівності всіх людей. Всі люди мають рівні можливості для розвитку своєї кар'єри.

Джерело: Складено автором на основі [19, с. 38]

Поняття «кар'єра» потрапило у наукову термінологію від французького слова «*carrier*» та італійського – «*carriera*», що в перекладі означає біг, тобто в загальному розумінні даний термін означає шлях, рух вперед, досягнення, просування у певній сфері діяльності, що супроводжується успіхом [22, с. 6]. Аналіз наукової літератури показав, що до проблематики кар'єри зверталася велика кількість дослідників різних сфер діяльності (табл. 1.2).

Також аналіз наукових джерел показав, що різноманітність визначень поняття «кар'єра» пов'язано з тим, що деякі автори трактують даний термін у вузькому значенні, а інші, навпаки, у широкому.

Сутнісний аналіз поняття «кар'єра»

Джерело	Визначення
Т. Поспелова	кар'єра – це узгодження потреб, мотивів, інтересів і життєвих цілей індивіда з еволюцією організації
А. Маркова	кар'єра – це активне просування людини в освоєнні і вдосконаленні способу життєдіяльності, що забезпечує її стійкість у потоці соціального життя
В. Лабунська	кар'єра – це соціальна динаміка розвитку особистості та її поведінкових проявів, що пов'язані з досвідом та активністю у сфері праці протягом людського життя
С. Шекшня	кар'єра – це послідовність посад, займаних співробітником в одній організації або в період усього життя людини
В. Добренєкова І. Слепенкова	кар'єра – це забезпечення як найповнішої реалізації здібностей і прагнень особи відповідно до інтересів суспільства
Н. Руткевич	кар'єра – це просування працівника в результаті зростання його освітнього рівня, кваліфікації, накопичення ним досвіду до складнішої праці
Г. Осіпов	кар'єра – це загальна схема життя, яка складена з ряду епізодів і подій, яка включає не тільки просування, але й всі значні зміни життєвого шляху взагалі
Словник Ожегова	кар'єра – шлях до успіхів, значного становища в суспільстві, на службовій ниві, а також саме досягнення такого становища
Кібанов А. Я. та Крамаренко В. І.	кар'єра – індивідуально усвідомлені позиція і поведінка, які пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом професійного життя людини
К. МакДеніелз	кар'єра означає більше, ніж робота чи професія: це «стиль життя», який включає в себе послідовність професійної діяльності та різних видів діяльності у вільний час, до яких людина включена протягом усього життя
Н. Джісберс та І. Мур	кар'єра – процес саморозвитку індивіда протягом життя через інтеграцію ролей, оточень і подій у житті людини
Великий тлумачний словник сучасної української мови	кар'єра – це швидке, успішне просування у службовій, науковій та іншій діяльності, досягнення слави, вигоди тощо, рід занять
Є. Молл	кар'єра – це дії, направлені на підвищення конкурентоспроможності працівника для досягнення мети організації і особистих цілей у роботі працівника

Джерело: Складено автором на основі [10, с. 149-152; 19, с. 10; 27, с. 48; 28, с. 218]

Так, у розумінні вузького значення, кар'єра стосується лише суто посадового просування, тобто передбачає оволодіння рівнями і ступенями професійності, досягнення певного соціального статусу в певній професійній діяльності і безпосередньо зайняття певної посади. У широкому ракурсі, кар'єрне зростання розглядається не стільки як просування по сходах

організаційної ієрархії, а як процес самореалізації, реалізації людиною своїх можливостей та досягнення найвищих показників у професійній діяльності та отримання престижного становища з погляду широкої громадської думки. [28, с. 218 - 219]

Теорія кар'єри бере свій початок від ХХ століття та пов'язана із ім'ям американського реформатора Френка Парсонса, який одним із перших звернув увагу на важливість кар'єри. Основою теорії кар'єри став описаний в книзі просвітителя «Вибір професії» принцип того, що ідеальний вибір кар'єри базується на відповідності особистісних якостей працівника з факторами, що стосуються безпосередньо роботи: заробітна плата, умови праці, тощо, що гарантує отримання професійного успіху. Проте, починаючи з Френка Парсонса тривалий час поняття кар'єри ототожнювали та використовували як синонім до таких понять як: професія, сфера діяльності та праця. Сьогодні ж ці поняття в науковій літературі мають чітке розмежування. Після Ф. Парсонса, визначення «кар'єри» якого обмежувалося рамками лише професійного просування у процесі трудової діяльності, Дональд С'юпер запропонував розширене визначення даному терміну. Окрім професійного просування, дослідник включив до визначення «кар'єри» передпрофесійну та післяпрофесійну активність людини, а також життєві ролі особистості, що мають відношення до праці – студент, працівник, пенсіонер та ролі, які пов'язані опосередковано – громадянин та сім'янин. Д. С'юпер стверджував, що кар'єра є унікальною для кожної людини, а її складовими є дії, які людина робить або не робить протягом життя [27, с. 47-48].

Кар'єра – це динамічний процес, який триває все життя і залежить від особистості, від її інтересів, цінностей та потреб, професійних знань та навичок. Цей процес є поступовим та включає в себе кілька стадій. Зокрема Дональд С'юпер у своїй теорії професійного (кар'єрного розвитку) виокремлює 5 основних етапів та стверджує, що дані стадії не йдуть в чіткій

послідовності одна за одною, людина, залежно від умов, може повертатися на певний етап та проходити його знову (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Етапи кар'єрного шляху індивіда

Джерело: Складено автором на основі [57, с. 153]

Досліджуючи питання, щодо стадій кар'єрного шляху людини, було виявлено, що ряд авторів виділяє етапи кар'єри, пов'язуючи їх безпосередньо із задоволенням основних потреб особистості (рис. 1.3). Таким чином, етап зростання включає в себе такі процеси як навчання у середній та вищій школі та пошук такого виду діяльності, який би відповідав інтересам, здібностям та можливостям людини. Якщо такий вид діяльності знайдений, починається другий етап, де людина вже піклується про безпеку свого існування. Під час етапу становлення відбувається освоєння вибраної професії, здобуття необхідних навичок та формування кваліфікації. Потреба в безпеці проявляється в тому, що виникає бажання одержувати заробітну плату, рівень якої вище прожиткового мінімуму. Такий процес, як ріст кваліфікації спричиняє виникнення потреби досягнень, а отже починається процес просування. Відбувається накопичення власного практичного досвіду та

навичок, досягнення більш високого статусу. Закріплення отриманих результатів відбувається на етапі збереження. Потреба у визнанні та повазі реалізується через активну діяльність для підвищення та вдосконалення кваліфікації, бажання підійматися по кар'єрних сходах та знаходити нові джерела доходу, такі як наприклад, участь в прибутках, капіталі інших організацій, акції, облігації. На етапі спаду, коли людина готується вийти на пенсію, самовираження та повага до себе досягає найвищої точки за весь період кар'єри. З'являються можливість та бажання для самовираження вже у інших видах діяльності, які виступали в період кар'єрного шляху у вигляді хобі [22, с. 44-46; 19, с. 23-27].

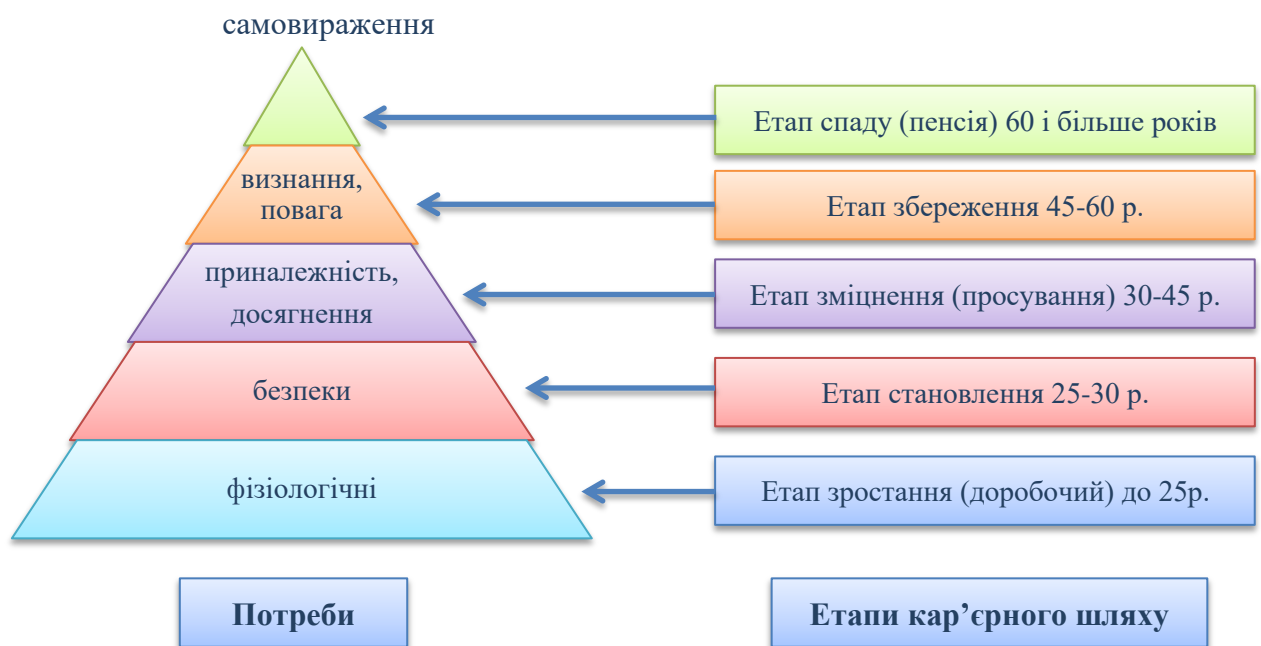


Рис. 1.3. Інтеграція стадій кар'єрного шляху людини із основними потребами

Джерело: Складено автором на основі [8, с. 257]

Для кожної стадії професійної кар'єри існує певна загальноприйнята, для розуміння та управління кар'єрним розвитком та зростанням, вікова межа, тобто етапи кар'єрного шляху можуть бути відображені у системі

координат, де вісь абсцис – це вік людини, а вісь ординат, відповідно, етап професійної кар'єри (рис. 1.2)

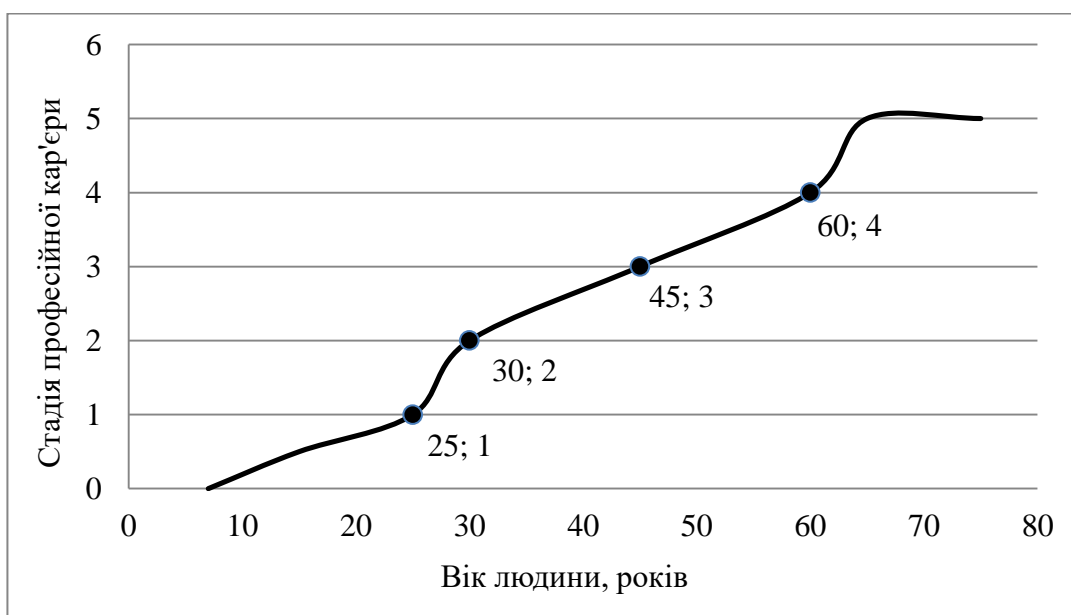


Рис. 1.2. Вікові межі етапів кар'єрного шляху людини

Джерело: Складено автором на основі [22, с. 44]

Кадри є найбільш значним ресурсом будь-якого суспільства, будь-якої країни і будь-якої організації та підприємства. Саме тому, кар'єра персоналу підприємства є і повинна бути об'єктом управління. Недарма в західних економічно розвинених країнах, коли говорять про управління кадрами, мають на увазі саме «human resources» (людські ресурси) [35, с. 145]. В зв'язку з цим, процесу управління кар'єрою, на сучасному етапі, приділяється значна увага, тому визначення змісту управління кар'єрним зростанням персоналу представлені в різних наукових роботах (табл. 1.3)

Отже, управління кар'єрою на підприємстві передбачає, що працівник повинен мати перспективи кар'єрного зростання на короткостроковий та довгостроковий періоди, а також знати, яких показників він має досягти, щоб розраховувати на просування по кар'єрних сходах [2, с. 321]. Основні цілі та завдання управління кар'єрою спрямовані на те, що задовольнити комерційні інтереси підприємства, потреби та інтереси працівників.

Зміст економічної категорії – управління кар’єрним зростанням персоналу

Автор	Зміст
С. Сотнікова	це системна, планомірна, організована дія на процеси формування, розподілу, перерозподілу та використання людського капіталу в цілях забезпечення його відповідності об’єму і структурі основного капіталу для як найповнішого задоволення ринкової потреби в товарах і послугах
В. Савельєва та О. Єськова	це цілеспрямована діяльність кадрової служби з розвитку професійних здібностей людини, накопичення нею професійного досвіду і його раціонального використання як на користь співробітника, так і на користь організації
А. Кібанова	це комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організацій, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації
Т. Базарова	це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини з вимогами організації, стратегією та планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання
Е. Мейо	це організація і втілення організаційних процесів, завдяки яким кар’єра окремих співробітників планується та управляється таким чином, що це дозволяє, з одного боку, задовольнити комерційні інтереси організації, а з іншого – відповідати здібностям окремого співробітника

Джерело: Складено автором на основі [10, с. 22-23]

Таким чином, основними завданнями управління кар’єрою є: протидіяти кар’єрним застоєм та кризам; вивчати кар’єрний потенціал працівників; підвищувати якість процесу планування кар’єри; підвищувати якість процесу планування кар’єри; пов’язувати мету організації і окремого працівника; підвищувати задоволеність персоналом кар’єрою та роботою; сприяти професійному становленню та розвитку працівників та підвищувати ефективність використання персоналу.

Основними, конкретними цілями управління кар’єрою є:

- формування, розвиток і раціональне використання професійного
- потенціалу кожного менеджера та організації в цілому;
- забезпечення наступності професійного досвіду і культури організації;
- досягнення порозуміння між організацією та менеджером з питань його
- розвитку та просування;

- створення сприятливих умов для розвитку і просування персоналу в рамках організаційного простору [16, с. 224].

Система управління кар'єрою персоналу включає в себе процеси, що пов'язані із індивідуальним кар'єрним зростанням працівників, організаційні процеси, що забезпечують безперервність кар'єрного зростання та спільні процеси аналізу та оцінки розвитку кар'єри працівників та ефективності діяльності підприємства в цілому [10, с. 23].

Система управління кар'єрним зростанням персоналу на підприємстві включає наступне:

- виявлення потреб в кадрах, їх розвитку та просуванні;
- прогнозування переміщень на ключові керівні посади;
- визначення варіантів просування працівника на підприємстві, а також необхідні для цього заходи;
- планування професійного розвитку (навчання, стажування тощо), процедур оцінки і посадового переміщення працівників, а також кар'єрного процесу по підприємству в цілому;
- організацію процесів навчання (у тому числі основам самоуправління кар'єрою), оцінки, адаптації та професійної орієнтації, конкурсів на заміщення вакансій;
- активізацію кар'єрних прагнень працівників;
- регулювання кар'єрних процесів, попередження та профілактику кризових явищ, відхилень від норми;
- координацію і узгодження дій різних ланок системи управління кар'єрою;
- контроль, оцінку ефективності на основі певної системи показників [16, с. 232-233].

За своїм змістом кар'єрне зростання має стратегічний характер, тому що спрямоване на просування працівника у майбутньому. Тобто головною метою та завданням кар'єрної стратегії є забезпечення стійкості кар'єрного

процесу. Для реалізації кар'єрного просування використовуються наступні тринадцять ключових принципів: безперервності, осмислення, оперативності, швидкості, маневреності, економічності, примітності, ефективності, науковості, об'єктивності, контролю, багатоваріантності та професіоналізму (табл. 1.4) [8, с. 266].

Таблиця 1.4

Принципи кар'єрного зростання

№ з/п	Принцип	Характеристика принципу
1	2	3
1	Безперервності	1. Жодна із досягнутих цілей у кар'єрі не може бути остаточною або стати приводом для зупинки 2. Відповідність займаній посаді або статусу повинно підтверджуватись процесом реалізації службових чекань або вимог 3. Просування по службі може уповільнюватися або перериватись у зв'язку з труднощами, що виникли, або кризовим характером
2	Осмислення	1. Будь-які кар'єрні дії повинні бути цілеспрямованими і здійснюватися відповідно до індивідуальних та загальних цілей 2. Кар'єрний рух повинен забезпечувати оптимальність вибору маршруту та тактики його проходження 3. Необхідна об'єктивна оцінка досягнутого положення, стану здібностей і можливостей руху до більш високих цілей
3	Оперативності	Управління кар'єрою має здійснюватися своєчасно, аби не допускати кар'єрних криз та незадоволеності роботою на підприємстві
4	Ефективності	Економічні вигоди від управління діловою кар'єрою повинні перевищувати витрати на здійснення управлінських процедур
5	Швидкості	1. Швидкість просування по службі підтверджується порівнянням з загальним рухом 2. У будь-якому русі є лідери і відстаючі 3. Успішна кар'єра - це просування у групі лідерів 4. Кар'єрне просування командою вважається більш надійним
6	Економічності	1. На конкретному кар'єрному шляху виграє спосіб діяльності, який дає найкращий результат при найменших витратах ресурсів 2. Кар'єрний шлях дуже довгий, і для багатьох практично все життя 3. Треба уміло розподіляти сили на кар'єрному шляху, завжди порівнювати свої прагнення з реальними можливостями
7	Примітності	1. Людина, яка використовує вищезазвані принципи рано або пізно буде поміченою, але ж чим раніше, тим краще 2. Талановиті люди завжди мають невдачі у кар'єрі у зв'язку з непримітністю 3. Чим ширше визнання людини і потреба у її праці, тим ширше її кар'єрне поле

1	2	3
8	Маневреності	<p>1. Прямолінійний рух можливий тільки на вільному шляху від інших рухів, а таких шляхів у кар'єрі не буває. Спроби рухатись тільки прямо на великій швидкості може викликати зіткнення з іншими або катастрофу</p> <p>2. Кар'єрний маневр передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - пом'якшення сили зіткнення за рахунок компромісу; - "пропуск уперед" на загрозливій ділянці; - "обхід бар'єру" без зміни маршруту; - знання "обхідних" шляхів та їх використання з поверненням на основну лінію руху; - рух "зігзагом" на крутому підйомі; - вихід на інший службовий маршрут. <p>3. Всі названі та інші способи маневру треба уміло використовувати як кар'єрне мистецтво</p>
9	Науковості	Управління діловою кар'єрою має здійснюватися на основі науково-обґрунтованих підходів
10	Об'єктивності	Передбачає врахування всіх позитивних і негативних сторін прийняття тих чи інших кар'єрних рішень та прийняття справедливих рішень про підвищення
11	Контролю	Полягає в здійсненні постійного контролю за перебігом процесу управління діловою кар'єрою
12	Багато-варіантності	Полягає в розробці альтернативних варіантів розвитку кар'єри працівників
13	Професіоналізму	Передбачає наявність спеціальної підготовки персоналу, що здійснює процедури з управління діловою кар'єрою

Джерело: Складено автором на основі [8, с. 267; 19, с. 22; 54, с. 7]

Таким чином, кар'єра – це не статичний, складно організований процес послідовної, поетапної зміни стану людини, в результаті зростання її трудового потенціалу, професійних, ділових, особистісних якостей та реалізації життєвих цілей для задоволення свої інтересів та потреб, вдосконалення свого способу життєдіяльності і досягнення успіху в конкретному виді діяльності [10, с.11].

Як об'єкт управління, кар'єрне зростання це сукупність особистісних інтересів та інтересів організації чи підприємства, які повинні взаємодіяти між собою. З суб'єктивної точки зору працівника, кар'єра – це перш за все можливість реалізації своїх здібностей, можливостей, отримання певного соціального статусу та визнання, самовираження у професійній діяльності, можливість покращення свого матеріального благополуччя, задоволення

своєю роботою та життєвим станом. Із об'єктивною точки зору, кар'єрне зростання – це, на сучасному етапі, не просто просування по кар'єрним сходинках ієрархії підприємства чи організації, а перш за все потужний мотиваційний інструмент управління, який при вірному його застосуванні забезпечить високу продуктивність праці, наявність висококваліфікованих, цілеспрямованих кадрів, реалізацію стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності [28, с.220].

1.2. Види трудової кар'єри та фактори, що на неї впливають

Подальший аналіз такого складного та багатоаспектного процесу, як кар'єрне зростання пов'язаний із класифікацією його типів та видів, а також із дослідженням факторів, які на нього впливають [10, с. 11].

У науковій літературі не існує однозначної, єдиної точки зору, щодо класифікації видів кар'єри і це пов'язано з тим, що кар'єрне зростання може реалізовуватися у різних формах. Найбільш універсальним підходом до класифікації кар'єри персоналу є її поділ на професійну та посадову. Професійна передбачає становлення працівника як фахівця у конкретній сфері діяльності, його професійне визнання та розвиток, а посадова – пов'язана із рухом по кар'єрній драбині підприємства чи організації та зайняття вищих посад [54, с. 3]. Найбільш розповсюджено кар'єрне зростання класифікується за такими ознаками: за середовищем розвитку; за напрямом кар'єрного руху; за кількістю займаних робочих місць упродовж трудової діяльності; за характером змін, що відбуваються в процесі кар'єри; за можливістю здійснення; за швидкістю переходів з одного робочого місця на інше та за часом (рис. 1.4) [54, с. 11].

Кваліфікаційна ознака за середовищем розвитку характеризується тим, що працівник у процесі своєї професійної діяльності послідовно проходить усі стадії розвитку такі як: навчання, оволодіння знаннями, вміннями й

навичками, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей та підготовка до виходу на пенсію у межах одного підприємства чи однієї організації (внутрішньо-організаційна) або в процесі роботи на різних посадах, у різних організаціях (професійна або міжорганізаційна) [10, с. 11-12; 22, с. 30].

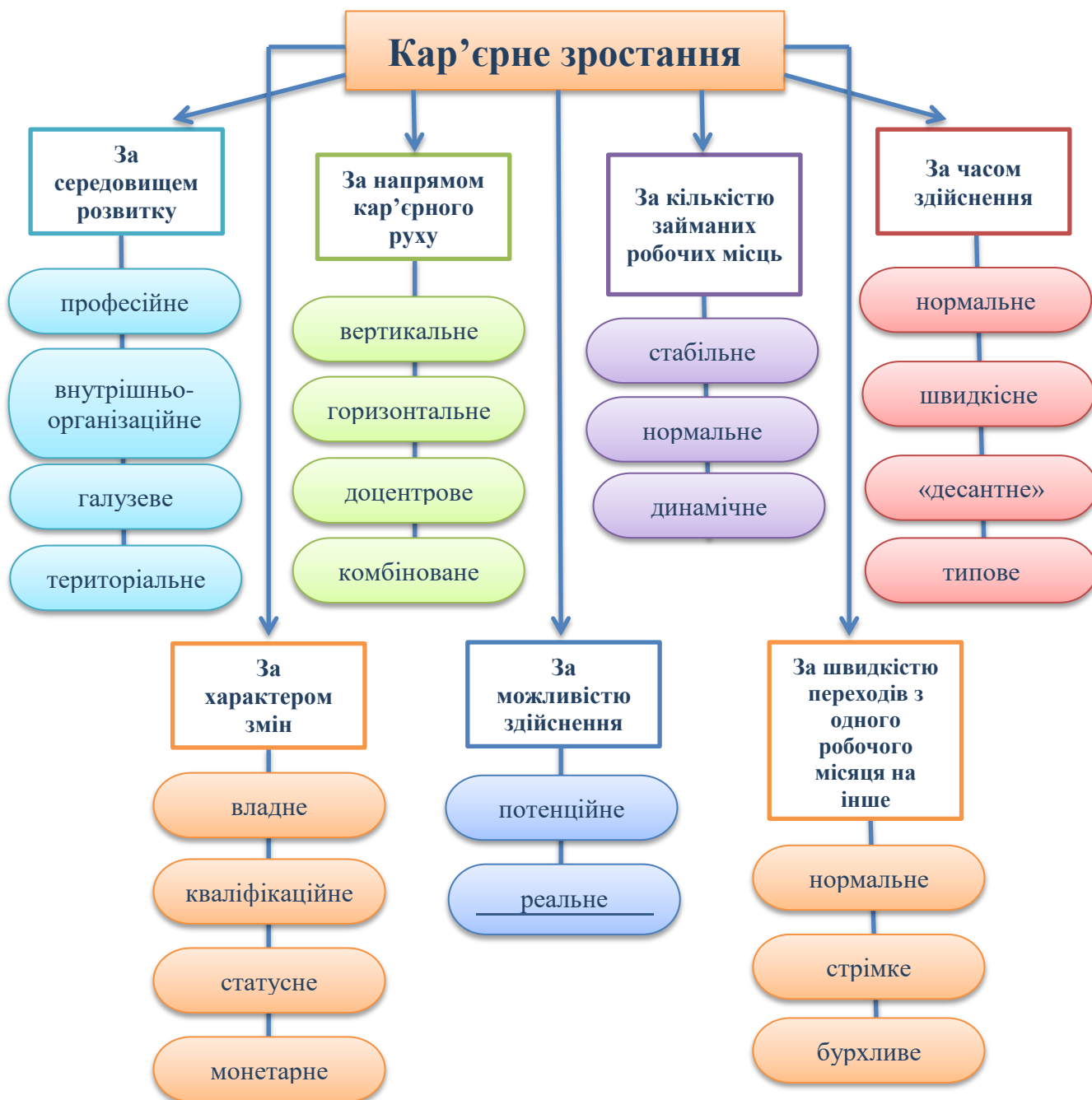


Рис. 1.4. Види кар'єрного зростання за класифікаційними ознаками

Джерело: Складено автором на основі [10, с. 11-16]

Виділяють ще також галузеве, якщо кар'єрне зростання пов'язане із переміщеннями між підприємствами та галузями і територіальне – якщо зміни робочих місць пов'язані, безпосередньо, зі зміною географічного середовища [10, с. 11-12; 22, с. 30].

Внутрішньо-організаційна та міжорганізаційна кар'єра поділяється на два підвиди: спеціалізована та неспеціалізована. Відмінність між ними полягає в тому, що при спеціалізованому кар'єрному зростанні, працівник у процесі своєї професійної діяльності, проходить всі стадії розвитку в рамках однієї професії та галузі, у якій він спеціалізується, а для неспеціалізованого кар'єрного зростання характерним є здатність працювати на будь-якій посаді та на будь-якій ділянці підприємства, не виконувати яку-небудь окрему функцію, такий працівник володіє значно розширеним обсягом спеціалізованих знань та має цілісне уявлення, щодо діяльності підприємства чи організації [16, с. 226; 19, с. 15].

У більшості літературних джерелах, класифікаційна ознака – напрям кар'єрного руху – виділяється окремо, проте за класифікацією О. Я. Кібанова вертикальне, горизонтальне, доцентрове та комбіноване кар'єрне зростання є основними напрямками та підвидами внутрішньо-організаційної та міжорганізаційної кар'єри (рис. 1.5).

Вертикальне кар'єрне зростання передбачає просування працівника за професійними сходами у структурній ієрархії підприємства. Розрізняють висхідну вертикальну кар'єру, коли працівник просувається вгору за службовою драбиною та обернено протилежну – низхідну вертикальну кар'єру. Горизонтальне кар'єрне просування – це переміщення в суміжну функціональну область (наприклад інший підрозділ) на тому ж рівні структурної ієрархії, можливим також є розширення обов'язків на існуючій посаді разом із підвищенням винагороди. Комбінована або її ще називають східчаста кар'єра – це поєднання елементів горизонтальної та вертикальної кар'єри, коли просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним. Такий вид кар'єри на практиці

зустрічається досить часто. Доцентрова або прихована кар'єра – це вид кар'єрного просування, який доступний обмеженому колу працівників. Йдеться про тих працівників, які не займаючи високих посад, можуть виявитися близькими до керівництва, допущеними у вузьке коло спілкування та бути включеними до еліти [10, с. 12; 35, с. 146; 2, с. 159; 18, с. 429-430].

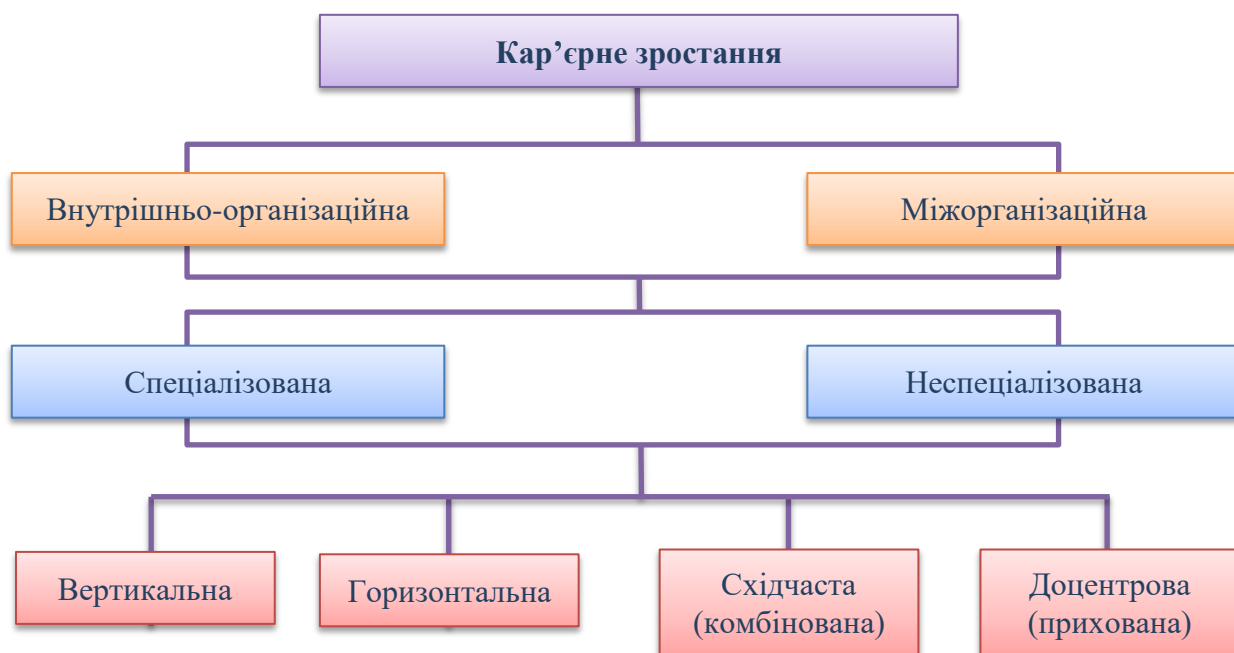


Рис. 1.5. Види кар'єрного зростання згідно класифікації Кібанова О. Я.

Джерело: Складено автором на основі [18, с. 428]

Характеристика видів кар'єрного зростання за такими кваліфікаційними ознаками як: за характером змін, що відбуваються в процесі кар'єрного руху; за часом і можливістю здійснення та за швидкістю переходів з одного робочого місця на інше представлена у табл. 1.5.

За кількістю займаних робочих місць протягом трудової діяльності, стабільна кар'єра характеризується діяльністю працівника у межах однієї посади та одного соціального рангу. Якщо відбувалися зміни робочого місця, посади, виду діяльності більше одного разу на три роки, або хоча однієї з їх основних характеристик, таких, як наприклад, зміна місцезнаходження роботи, можна говорити про наявність динамічної кар'єри. Про наявність

нормальної кар'єри свідчить кількість переходів, що не перевищує одного разу на три роки [10, с. 14-15; 22, с. 33].

Таблиця 1.5

Види кар'єрного зростання та їх характеристика за ознаками

Класифікаційна ознака	Вид кар'єри	Характеристика
за характером змін, що відбуваються в процесі кар'єрного руху	владна (впливова)	пов'язана зі зміною владних повноважень за період роботи. Може бути пов'язана з: а) формальним зростанням впливу в організації (рух нагору по ієрархії управління) б) зростанням неформального авторитету (лідерства) працівника в організації
	кваліфікаційна	має на увазі професійне зростання, рух за розрядами тарифної сітки тієї чи іншої професії
	статусна	це збільшення статусу працівника, яке пов'язане із отриманням рангу за вислугу років, з присвоєнням почесного звання за вклад у розвиток фірми або іменної премії
	монетарна (кар'єра доходу)	характерним є підвищення рівня винагороди працівника, рівня оплати праці, обсягу і якості соціальних пільг, які йому надаються
за швидкістю переходів з одного робочого місця на інше	нормальна	збігається за швидкістю переходів із середнім показником вибіркової професійної групи
	стрімка	випереджає за швидкістю переходів нормальне кар'єрне зростання в два і більше разів
	бурхлива	поєднує в собі періоди як висхідної, так і низхідної стрімкої кар'єри
за можливостями здійснення	потенційна	побудований працівником його індивідуальний трудовий шлях на основі особистих планів, цілей, потреб, навичок, здібностей та інтересів
	реальна (дійсна)	вже досягнуте працівником, за певний проміжок часу кар'єрне зростання у певній сфері діяльності, у певній професії й у певній організації
за часом здійснення	нормальна	та, що триває близько сорок років
	швидкісна	стрімке, динамічне посадове просування по вертикалі організаційної ієрархічної структури
	"десантна"	мимовільне заміщення керівних посад організаційної структури підприємства чи організації
	типова	досягнення вершин професіоналізму й визнання в організаційному співтоваристві після проходження повного циклу професійної кар'єри

Джерело: Складено автором на основі [10, с. 13-16; 19, с. 16-18]

Типи кар'єрного зростання відрізняються від його видів тим, що виокремлюють характер його протікання, швидкість та послідовність проходження щаблів кар'єри, дають уявлення про особливості його виникнення, в залежності від ситуації, спрямованості, системності, зв'язків та взаємодії відносно інших процесів. Проаналізувавши літературні джерела, були сформовані основні блоки класифікації типів кар'єрного зростання та представленні на рис. 1.6 [8, с. 251]. Традиційною типологією кар'єрного зростання вважається його поділ на прогресивний та регресивний типи. Прогресивний тип – це досягнення вищих ступенів структурної ієрархії. Даний тип кар'єри характеризується більш високим рівнем можливостей та здібностей з переходом до кожного наступного ступеня. Зміни такого процесу є незворотними, тому що кожна наступна стадія розвитку містить у собі досягнуті раніше результати та направлена на майбутнє з урахуванням вже накопичених знань та досвіду. Регресивний тип – це спадаючий рух кар'єри, станів різної тривалості. Такі спади відбуваються при невідповідності здібностей та активності людини, вимогам до його статусу, структурним реорганізаціям управління у сфері діяльності або стану здоров'я чи віку [22, с. 28-29; 8, с. 251].

Лінійний тип – це процес кар'єрного зростання, який розвивається з безперервною послідовністю, рівномірно і безупинно. Конкретним прикладом – є процес професійного зростання, коли накопичення професійних знань і досвіду призводять до нового рівня статусу. Протилежністю даному типу є нелінійне кар'єрне зростання, рух якого є циклічним, стрибкоподібним та характеризується проривами після тривалого періоду кількісного росту. Завжди відбувається зміна статусу працівника – рух по ієрархічним сходинках вверх або вниз. Кар'єрне зростання по спіралі – це поєднання перших двох типів, різниця лише полягає у рівні складності. Конкретним прикладом є кар'єрний процес послідовного освоєння посад при просуванні по ієрархічній драбині. Окремим типом виділяють відсутність

протягом певного проміжку часу істотних змін у кар'єрі – застій або стагнація [10, с. 16; 22, с. 29; 8, с. 251; 19, с. 17].

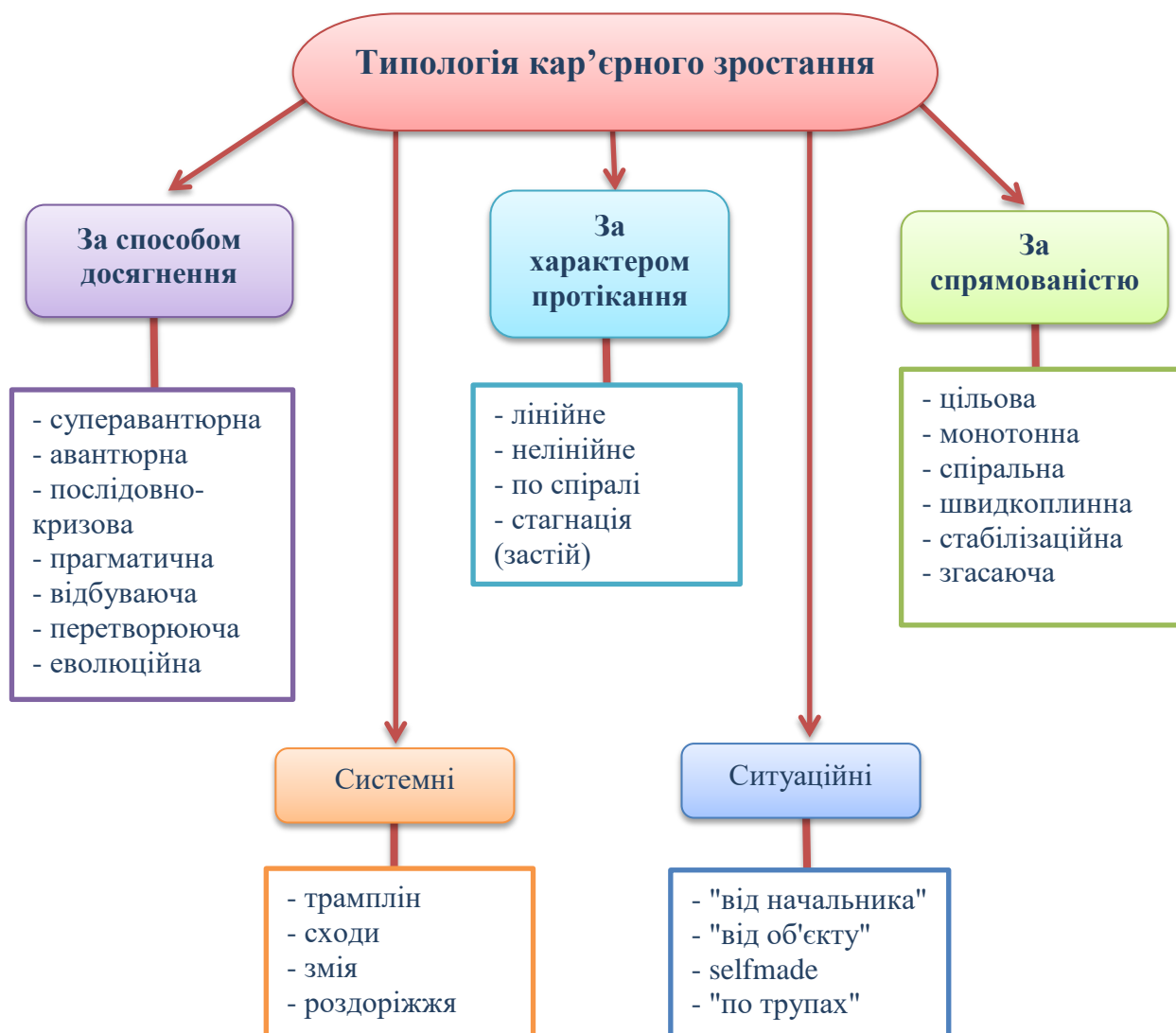
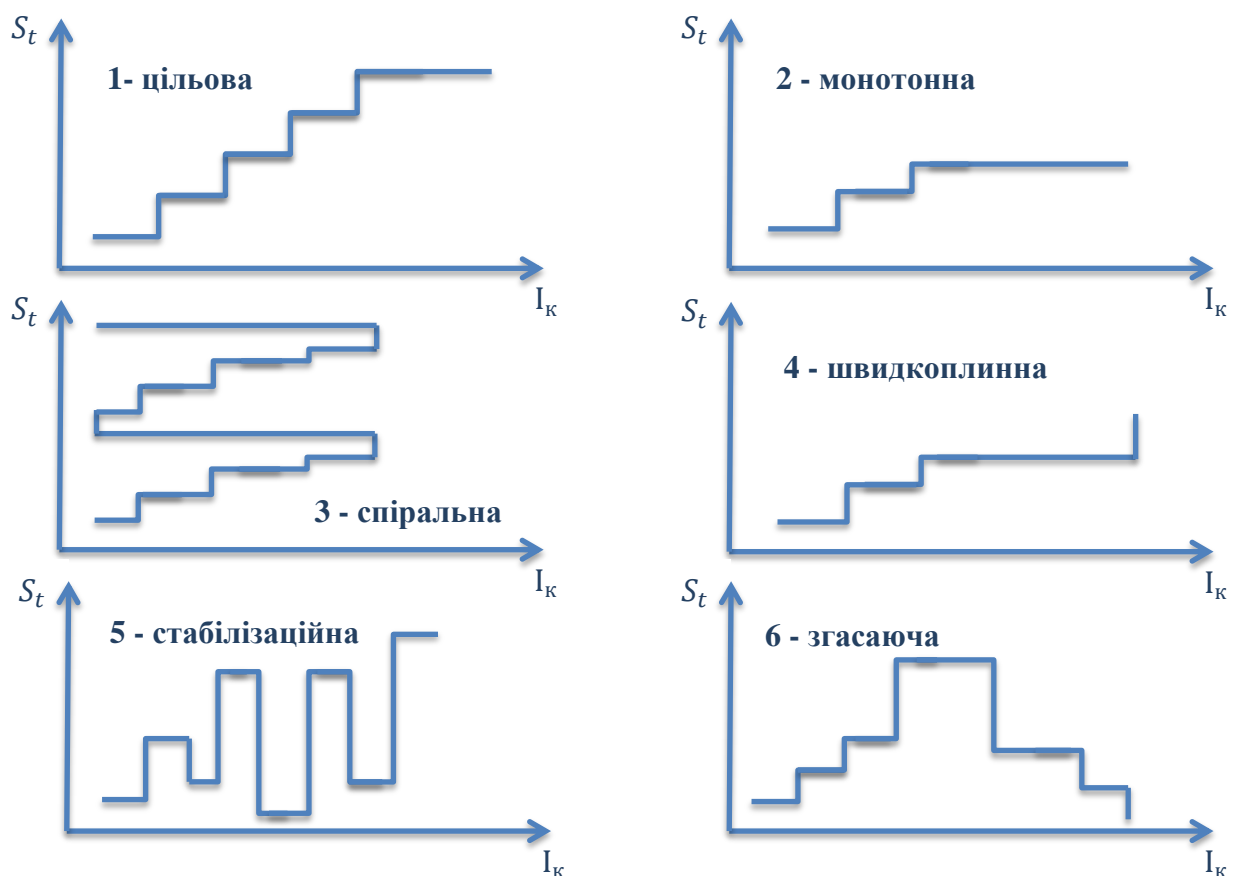


Рис. 1.6. Класифікаційні блоки типів кар'єрного зростання

Джерело: Складено автором на основі [22, с. 28-41; 8, с. 251; 10, с. 12-16; 19, с. 14-18]; 16, с. 224-227; 2, с. 163-164; 54, с. 2-3]

Якщо працівник раз і назавжди обирає сферу діяльності та відповідний професійний простір для розвитку, планує певні етапи свого кар'єрного зростання і прагне його досягнення, така кар'єра є цільовою. Монотонна кар'єра характеризується визначенням бажаного професійного статусу, але коли ціль буде досягнута, працівник не прагне подальшого руху по кар'єрних сходах, навіть якщо він має такі можливості для підвищення свого

соціально-професійного статусу й матеріального становища. Спіральна кар'єра передбачає мотивування працівника до зміни видів діяльності і в міру їх освоєння, просування по ступенях організаційної ієрархії. Якщо працівник здійснює стихійні, без видимої цілеспрямованості переміщення від одного виду діяльності до іншого, то це ніщо інше як швидкоплинний або скороминущий тип кар'єрного зростання. Стабілізаційна кар'єра означає, що працівник досяг певного професійного рівня і залишається на ньому тривалий час. Якщо ж, досягнувши певного рівня та статусу, працівник залишається на ньому до моменту помітного руху до більш низького соціально-професійного статусу в організації, то такий тип кар'єрного зростання має назву – згасаючий (рис. 1.7) [22, с.33-35; 10, с.15].



* S_t - статус роботи в організаційній ієрархії; I_k - рівень компетентності робітника

Рис. 1.7. Типи кар'єрного зростання в залежності від спрямування

Джерело: Складено автором на основі [22, с. 33-35]

Для моделі кар'єрного зростання "трамплін" характерним є тривалий підйом працівника по ієрархічній структурі. Коли він досягає піку своєї кар'єри, то втримується там максимум часу (плавна горизонтальна лінія), а потім відбувається так званий «стрибок із трампліну», що означає вихід на пенсію. Модель «трамплін» - це частина моделі «сходи», різниця між ними тільки у кінцевому результаті. Після того, як працівник піднявся по кар'єрних сходах, кожна з яких відповідає певній зайнятій ним посаді протягом фіксованого часу, та досягнувши піку кар'єри, починається планомірний спуск службовими сходами, тобто виконується менш інтенсивна й відповідальна робота. На сучасному етапі, модель «трампліну» є більш розповсюдженою, тому що більшість працівників не задовольняє опускатися вниз по ієрархічній структурі, альтернативними варіантами є або піти в іншу організацію, або вийти на пенсію.



Рис. 1.8. Системні моделі кар'єрного зростання

Джерело: Складено автором на основі [22, с. 33-35]

Модель кар'єри «змія» реалізується через горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу і перебування на ній нетривалий проміжок часу. Після чого відбувається подальше просування вже на вищій ієрархії організації посади. Модель кар'єри роздоріжжя передбачає атестацію працівників після закінчення певного фіксованого або змінного строку роботи. За результатами даної оцінки, будуть прийматися рішення про можливість просування кар'єри працівника як по горизонталі, так і по вертикалі, більш того переміщення може відбуватися як нагору, так і вниз по ієрархічній драбині. Моделі типів кар'єрного зростання схематично зображенні на рис.1.8 [22, с. 33-35; 10, с. 13-14; 2, с. 160].

Зміст типів кар'єрного зростання, які характеризують швидкість просування за рівнями ієрархії та послідовність займаних посад представлений у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Типологія кар'єрного зростання за способом досягнення

Тип кар'єри	Характеристика
Суперавантюрна	Швидка та спрямована на збагачення. Характеризується пропусками етапів кар'єрного зростання та різкою зміною сфери діяльності. Може бути: – випадкова (збіг обставин) – спільна (просування за допомогою більш сильного лідера)
Авантюрна	Характеризується пропуском декількох посадових рівнів при високій швидкості просування
Послідовно-кризова	Характерним є середня швидкість кар'єрного просування та боротьба за збереження вже існуючої посади. Відбувається постійна адаптація до змін
Прагматична (структурна)	Перевага надається більш простим способам вирішення кар'єрних завдань. Можлива зміна сфери діяльності
Відбуваюча	Пов'язана із завершенням кар'єрного шляху. Перспективою є лише можливість утримати позиції.
Перетворююча	Стрибокподібне або поступове кар'єрне зростання. Характерним є висока швидкість просування з освоєнням нових сфер діяльності. Завжди спрямована на майбутнє
Еволюційна	Поступове кар'єрне зростання та розширення функцій, просування відбувається разом із розвитком підприємства

Джерело: Складено автором на основі [16, с. 224-225; 2, с. 163-164; 54, с. 3-4]

Класифікація типів кар'єрного зростання за ситуацією – це випадки, при яких не є необхідним заздалегідь враховувати фактори планування кар'єри. Вони наступають самі по собі для конкретного працівника та змушують ухвалювати рішення щодо кадрових переміщень та призначень по структурній ієрархії підприємства чи організації (рис. 1.9) [22, с. 35].



Рис. 1.9. Ситуаційні типи кар'єрного зростання

Джерело: Складено автором на основі [2, с. 160; 16, с. 227; 22, с. 36]

Безумовно, що процес кар'єрного зростання розвивається під прямим або непрямим впливом певних факторів, які є його рушійними силами. Вони визначають швидкість та якість професійного просування, переходу між робочими місцями та по ступенях ієрархічної структури, а також спрямованість кар'єрного зростання. Так само, як і з класифікацією за видами та типами кар'єри, підходів щодо визначення основних факторів впливу на кар'єрне зростання працівників, у літературних джерелах, існує багато. Також, слід відмітити, що в міру розвитку кар'єри, в залежності від розвитку суспільства, появи нових тенденцій, фактори впливу на кар'єрне зростання можуть видозмінюватись та розширюватись. Незмінним

залишається те, що фактори впливу можуть або сприяти кар'єрному розвитку (рис. 1.10), або навпаки його гальмувати (рис. 1.11) [22, с. 62; 10, с. 33].

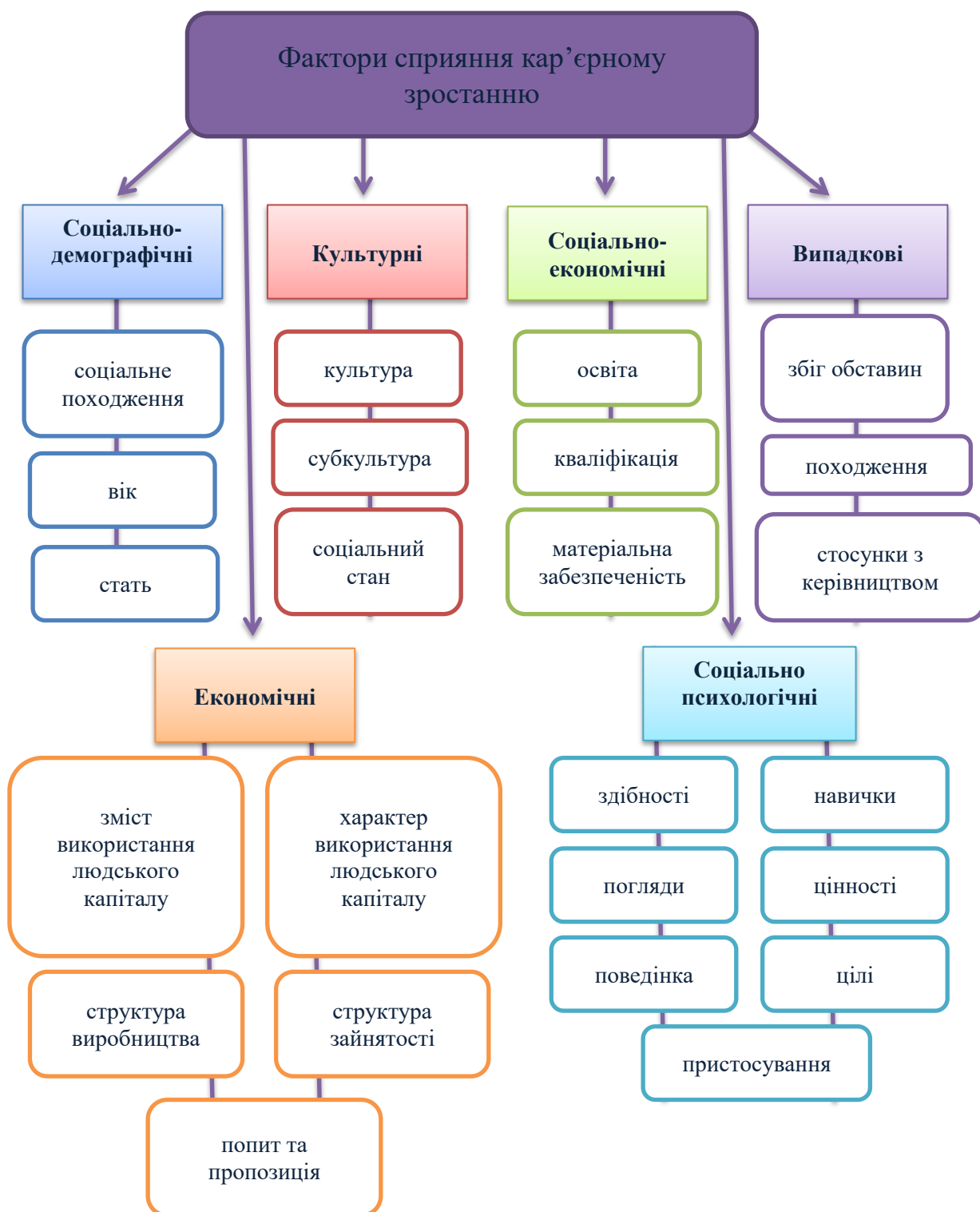


Рис. 1.10. Класифікація факторів, що сприяють кар'єрному зростанню

Джерело: Складено автором на основі [10, с. 34-37; 22, с. 69-70]

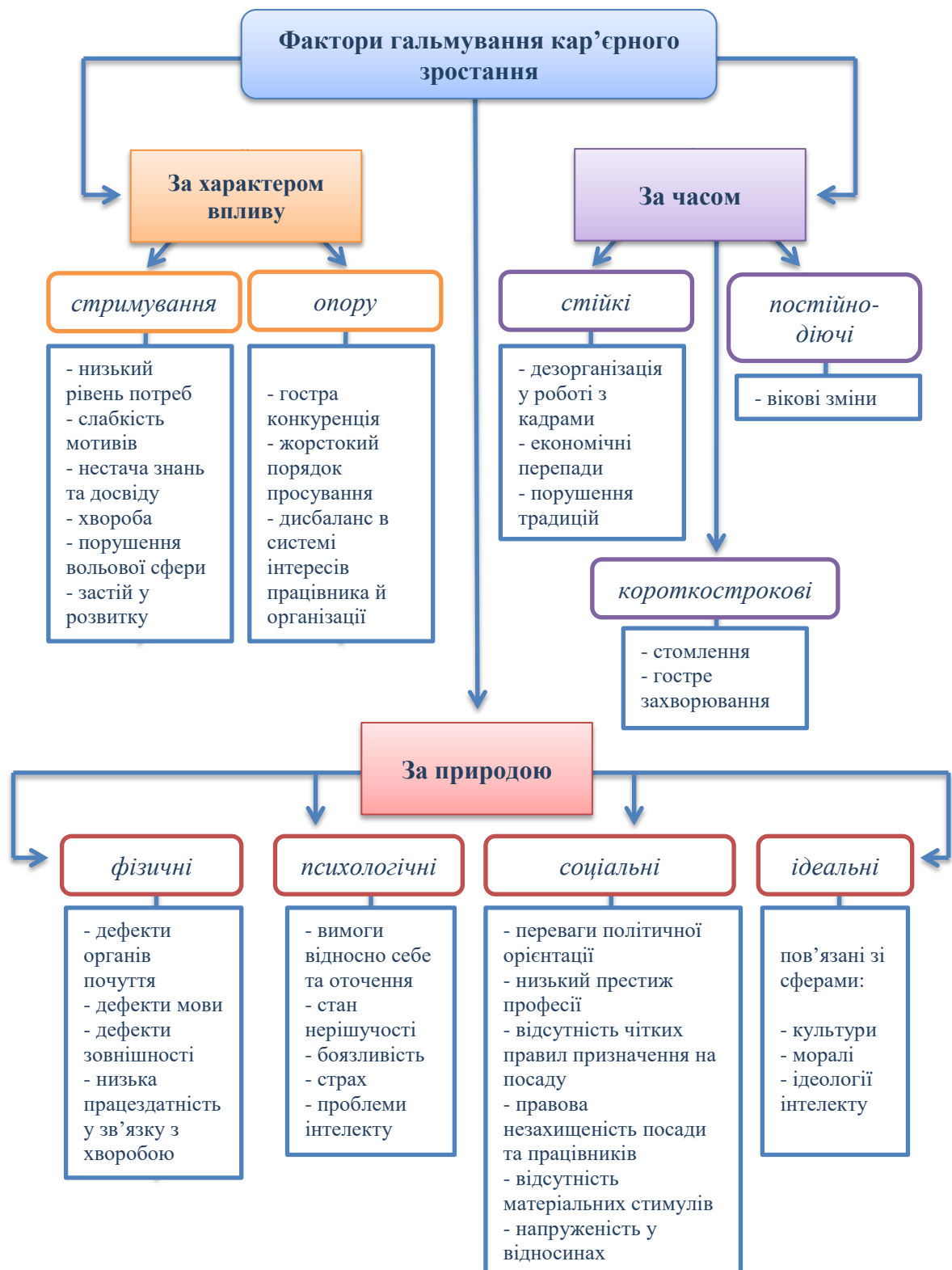


Рис. 1.11. Класифікація факторів, що гальмують кар'єрне зростання

Джерело: Складено автором на основі [10, с. 37-38; 8, с. 252-254]

Найбільш універсальною та загальною класифікацією факторів, що впливають на кар'єрне зростання працівників, є їх поділ на зовнішні або

об'єктивні та внутрішні або суб'єктивні. Зовнішні фактори впливу, це ті, що не залежать безпосередньо від працівника: вимоги уряди чи законів; економічні умови, склад трудових ресурсів; територіальне розташування та масштаби підприємства, його галузева приналежність та партнерські зв'язки, організаційна структура та ієрархія робочих місць; кон'юнктура на ринку праці, тобто ті фактори, що пов'язані із науково-технічними та соціально-економічними умовами. Суб'єктивними є ті фактори, що пов'язані з мотивацією працівників; задоволеністю роботою; професійним самовизначенням; рівнем та приростом заробітної плати; зміною посади та інші фактори, що пов'язані із інтересами, цілями та потребами працівників [10, с. 37-38; 8, с. 252].

Таким чином, багатоаспектність процесу побудови кар'єри відображається на різних підходах до визначення її видів та типів. Класифікація, що була запропонована, включає в себе комплекс ознак, таких як: середовище розвитку, напрямок кар'єрного руху, кількість займаних робочих місць, час здійснення, характер змін, можливість здійснення, швидкість переходів з одного робочого місця на інше, спосіб досягнення, характер протікання, спрямованість. Також були розглянуті системні та ситуаційні моделі кар'єрного зростання. В процесі реалізації кар'єри важливо забезпечити взаємодію усіх перелічених її видів та типів [2, с. 160].

Аналіз існуючих угруповань факторів, які впливають на кар'єру показав, що загальним підходом є поділ їх на фактори, що сприяють або гальмують кар'єрне зростання. Також слід зазначити, що існують фактори змішаного типу, що характеризуються спадами або піднесенням активності. Глибина таких перепадів може як сприяти, так і гальмувати кар'єрне зростання [8, с. 254].

Врахувати всі фактори, що здійснюють вплив на кар'єрне зростання майже неможливо, пов'язано це з тим, що значимість тих чи інших факторів для працівника постійно змінюється. Проте їх дослідження є необхідним

інструментом для оцінки перспектив кар'єрного зростання працівників на підприємстві.

1.3. Оцінка рівня кар'єрного зростання персоналу на підприємстві

Управління кар'єрним зростанням – це складний та цілеспрямований процес з розвитку професійних здібностей працівника, накопичення ним професійного досвіду і раціональне використання його таким чином, щоб це дозволяло, з одного боку, задовольнити комерційні інтереси організації, а з іншого, відповідати цілям, потребам, можливостям та здібностям окремих співробітників [4].

Головним завданням управління кар'єрним зростанням персоналу є досягнення економічних та соціальних цілей, при якому в задовільних розмірах будуть реалізовані обидва види ефективності [10, с. 23].

Кар'єрне зростання персоналу на підприємстві включає в себе дві основні складові: трудовий потенціал працівників та умови його побудови. Трудовий потенціал персоналу характеризується кількісними та якісними показниками, а умови побудови діляться на ті, що залежать від підприємства та на ті, що від нього не залежать. Таким чином, кількісні показники виражають певну міру якості характеристик трудового потенціалу працівників, а якісні показники та умови побудови кар'єрного зростання – відображаються у факторах, що на кар'єрне просування впливають (рис. 1.12 [10, с. 58]).

Оцінка кар'єрного зростання персоналу на підприємстві передбачає формування системи показників, які його характеризують. Відповідно до того, що кар'єрне зростання персоналу підприємства поєднує в собі трудовий потенціал працівників та умови його побудови, Гриньова В. М, Новікова М.М, Небилиця О.А. сформували таку систему показників, що характеризуватимуть дані процеси (рис. 1.13.) [10, с. 94].



Рис. 1.12. Показники, що характеризують кар'єрне зростання персоналу підприємства

Джерело: Складено автором на основі [10, с. 58].

Методи оцінки кар'єрного зростання можуть бути якісними та кількісними. Процес кар'єрного зростання персоналу на підприємстві характеризується великою кількістю ознак, які мають різні одиниці виміру, тому виникає проблема узагальненої та комплексної оцінки його величини. Метод побудови інтегрального показника (рис. 1.14) дозволяє поетапно часткові показники кар'єрного зростання персоналу звести спочатку до узагальнюючих показників, а в результаті і до єдиного комплексного. Використання таксономічного методу побудови інтегрального показника кар'єрного зростання персоналу дозволяє звести сукупність різних ознак

аналізованого процесу до однієї синтетичної ознаки. Тому ми вважаємо, що для цієї мети найбільш доцільно використовувати таксономічний метод. Сутність даного методу полягає у визначенні відстаней між фактичними значеннями часткових показників, що характеризують кар'єрне зростання персоналу з їх еталонними значеннями. Таксономічний метод оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу на підприємстві дає змогу отримати узагальнюючу характеристику існуючому показнику відносно його еталонного рівня. [10, с. 96].



Рис. 1.13. Система показників, яка характеризує кар'єрне зростання персоналу на підприємстві

Джерело: Складено автором на основі [10, с. 94].

Визначення еталонних значень для кожного часткового показника є важливим етапом процедури обчислення інтегрального показника кар'єрного

зростання. При формуванні даних еталонних значень, можна використовувати декілька методів: експертних оцінок; розподіл показників на стимулятори і дестимулятори та за критерієм min-max. Також еталонне значення показника може встановлюватися на основі загальних нормативних значень, сформовані в результаті логічного аналізу відповідно до бажаного рівня значень показників, щодо кар'єрного зростання персоналу, проте таке еталонне значення має бути гнучким та урахувати подальші завдання розвитку підприємства, а також фактори зовнішнього середовища [10, с. 97].

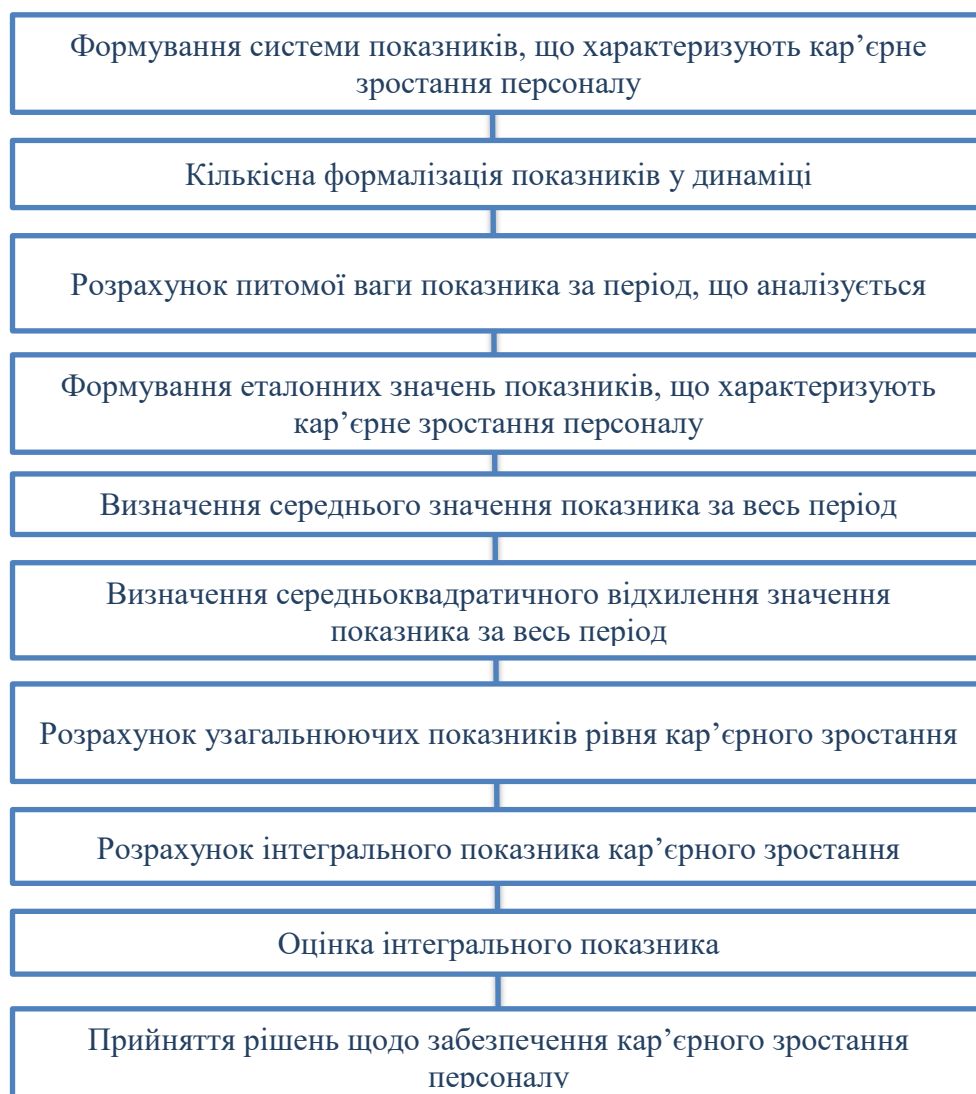


Рис. 1.14. Етапи оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу

Джерело: Складено автором на основі [10, с. 93].

Сформувавши систему часткових показників (табл. 1.7), які є складовими кар'єрного зростання персоналу підприємства та визначення їх еталонних значень, необхідно провести стандартизацію даних показників (формула 1.1).

Таблиця 1.7

Часткові показники кар'єрного зростання персоналу

№	Показник	X _i	Узагальнюючий показник	Ум. позн.
1	Питома вага працюючих у віці 15-34 років	X1	Узагальнюючий показник за віковою ознакою	I _{вік}
2	Питома вага працюючих у віці 35-49 років	X2		
3	Питома вага працюючих у віці 50-54 років	X3		
4	Питома вага працюючих у віці 55-59 років	X4		
5	Питома вага працюючих пенсійного віку	X5		
6	Питома вага чоловіків	X6	Узагальнюючий показник за гендерною ознакою	I _{ген}
7	Питома вага жінок	X7		
8	Питома вага працівників, які мають неповну вищу освіту	X8	Узагальнюючий показник освітнього рівня персоналу	I _{ос}
9	Питома вага працівників, які мають повну вищу освіту	X9		
10	Питома вага працівників, які навчені новим професіям	X10	Узагальнюючий показник рівня підготовки та перепідготовки персоналу	I _{пп}
11	Питома вага працівників, які підвищили кваліфікацію	X11		
12	Питома вага основної заробітної плати	X12	Узагальнюючий показник рівня оплати праці персоналу	I _{оп}
13	Питома вага додаткової заробітної плати	X13		
14	Питома вага заохочувальних та компенсаційних виплат	X14		

Джерело: Складено автором на основі [10, с. 95].

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - x_i}{\delta_j} \quad (1.1)$$

де z_{ij} – значення показника після стандартизації;

x_i – середнє значення показників;

δ_j – стандартне відхилення (формула 1.2).

$$\delta_j = \left[\frac{1}{m} * \sum_{i=1}^m (x_{ij} - x_j)^2 \right]^{\frac{1}{2}} \quad (1.2)$$

Наступним етапом є зведення сукупності ознак кар'єрного зростання персоналу за таксономічним методом до синтетичної ознаки (формули 1.3, 1.4).

$$I = 1 - mio \quad (1.3)$$

$$mio = \frac{dio}{s_0} \quad (1.4)$$

Коефіцієнт dio – це відстань від фактичного значення j -го показника за певний період часу до його еталонного значення (формула 1.5).

$$dio = \sqrt{\sum (z_{ij} - z_{0i})^2} \quad (1.5)$$

Для приведення значень узагальнюючих показників I до інтервалу від 0 до 1 використовується нормувальний коефіцієнт S_0 , що являє собою суму середньої відстані від фактичних значень показників до еталонних (d_{cp}) та стандартного відхилення відстаней показників до їх еталонів від середньої відстані за всіма показниками (sd) (формули 1.6, 1.7, 1.8).

$$S_0 = d_{cp} + a * sd \quad (1.6)$$

де a – деяке позитивне число, обране так, щоб значення показника I змінювалося в інтервалі від 0 до 1

$$d_{cp} = \frac{1}{n} * \sum dio \quad (1.7)$$

$$sd = \sqrt{\frac{1}{n} * \sum (dio - d_{cp})^2} \quad (1.8)$$

Обчислення комплексного інтегрального показника кар'єрного зростання персоналу здійснюється на основі середньозваженого показника (формула 1.9).

$$I_{ПКЗ} = \sum_{i=1}^5 (\omega_i * I_i) \quad (1.9)$$

де $\omega_1, \omega_2, \omega_3, \omega_4, \omega_5$ – питома вага показників ($\sum \omega_i = 1$)

При розрахунку питомої ваги кожного узагальнюючого показника слід враховувати те, що всі досліджувані показники є рівнозначними, тобто мають рівні переваги (формула 1.10) [10, с. 97-98].

$$\omega_i = \frac{1}{N} \quad (1.10)$$

Таким чином, таксономічний метод розрахунку комплексного інтегрального показника дає змогу оцінити рівень кар'єрного зростання персоналу на підприємстві в динаміці за певний досліджуваний період в цілому, а за допомогою його складових - узагальнюючих інтегральних показників, можна оцінити окремий вплив факторів, що складають підсистеми показників кар'єрного зростання за певними ознаками якісного складу персоналу підприємства.

Для більш повного та детального аналізу процесу кар'єрного зростання персоналу на підприємстві використовують не лише кількісні, а й якісні методи. Одним із методів, що дозволяє виявити фактори, що впливають на кар'єрне зростання працівників – є соціологічне опитування або анкетування. Перевагами методу анкетування є його об'єктивність та надійність, адже

вплив інтерв'юера на респондента мінімальний і результати дослідження є більш точними. За допомогою анкетування можна виявити та провести ранжування факторів, за мірою їх впливу на кар'єрне зростання персоналу.

Таким чином, на рівні підприємства, кар'єрне зростання персоналу знаходить своє відображення у змінних показниках, що характеризують трудовий потенціал працівників та умови його побудови. Дані параметри є гнучкими та змінюються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, тому для оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу на конкретному підприємстві необхідно здійснювати комплекс заходів щодо його вимірювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ФАБРИКА КЛАСУМ»

2.1. Загальна техніко-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Фабрика Класум», торгова марка «Інтерстиль» – це сучасна меблева фабрика, що займається виробництвом і продажем високоякісних кухонних меблів і меблів на замовлення з натуральної деревини (масиву) за індивідуальними замовленнями.

Розташоване дане підприємство в 130 км від м. Києва, в Житомирській області. Юридичною адресою є село Тетерівка, Житомирського району, вулиця Садова, будинок 49.

ТОВ «Фабрика Класум» була заснована в 1995 році та за організаційно-правовою формою є товариством з обмеженою відповідальністю з ідентифікаційним кодом юридичної особи 31106292. Статутний капітал підприємства складає 11680953,00 грн, а дата закінчення його формування припадає на восьме вересня 2010 року. Уповноваженим представляти юридичну особу у правовідносинах з третіми особами, а також керівником товариства є Прусак Василь Миколайович. Товариство було створено з метою виробництва складних елітних, високоякісних та зручних в експлуатації меблів для кухні та інших меблів для дому.

ТОВ «Фабрика Класум» – це українська компанія, основним видом діяльності якої є виробництво і продаж різних меблів. Проте існують і другорядні види діяльності, на яких спеціалізується підприємство, такі як: лісозаготівля; лісопильне та стругальне виробництво; ремонт інших побутових виробів та предметів особистого вжитку; неспеціалізована оптова торгівля та інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

Діяльність фабрики починалася із чисельністю працівників трохи більше за 50 осіб, а ринок збуту був орієнтований переважно на місто Київ.

На сучасному етапі, вироби ТМ «Інтерстиль» відомі не лише в Україні, але і за її межами, зокрема в таких країнах як: Німеччина, Голландія, США, ОАЕ та Італія. Серед замовників підприємства – представники таких значних організацій, як Ватикан, адміністрація Президента, багато відомих людей України та зарубіжжя.

Європейський рівень виробництва меблів підтверджено сертифікатом ISO 9001. Фабрика Класум ТМ «Інтерстиль» та «Імперія кухонь» – одна з перших в галузі побудувала і сертифікувала сучасну, засновану на вимогах міжнародного стандарту ISO 9001, систему управління, яка гарантує найвищий рівень вимог до якості кожного чинного етапу, включаючи процеси виготовлення і управління. Свідоцтвом високого рівня виготовлення і бездоганного дизайну продукції ТМ «Інтерстиль» є численні дипломи, нагороди та сертифікати. Серед яких: Дипломи і Кришталеві Піраміди переможця найпрестижнішого в Україні конкурсу «Кращі меблі України» (завойовують щорічно, починаючи з 2005 р.); Дипломи за якість і престиж; сертифікати Української Асоціації Якості «Визнання Досконалість в Україні»; Золотий кубок і Диплом «Виробник кращих товарів року»; Диплом Київського міжнародного меблевого форуму «За якість та стабільність»; Диплом XVIII Міжнародної спеціалізованої виставки КиївЕкспоМеблі «За краще представлення продукції»; Диплом Київського міжнародного меблевого форуму «За краще представлення продукції»; Диплом і Піраміда конкурсу «Кращі меблі України» в номінації «Набір меблів для кухні»; Диплом за кращу експозицію XII Міжнародної виставки «Меблі та Інтер'єр» (місто Одеса) і багато інших.

Організаційна структура управління даного підприємства визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів, здійснює розподіл управлінського персоналу за підрозділами, а також регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює їх права, обов'язки та рівень відповідальності (табл. 2.1).

Основні процеси в ТОВ «Фабрика Класум» на рівні структурних підрозділів і відповідальні за них виконавці

№	Найменування процесів	Підрозділи, що приймають участь в процесах	Відповідальний за процес
1	2	3	4
1.	Аналіз та оформлення замовлення	Відділ маркетингу, КТВ	Керівник відділу маркетинга
2.	Проектування і розробка	КТВ, Виробничі цехи	Головний конструктор
3.	Управління закупівлями	ВК, КТВ, Підрозділи, які надають в ВК заявки на закупівлю продукції Транспортний майданчик	Керівник відділу комплектації
4.	Управління виробництвом	Відділ маркетингу, Виробничі цехи, КТВ, ВК, СГМ, Склади, БІГ(бюро інструментального господарства), Метролог	ЗДПВ
5.	Ідентифікація та простежуваність	Підрозділи підприємства	ЗДПВ
6.	Управління невідповідною продукцією	Відділ маркетингу, виробничі підрозділи	Головний технолог
7.	Моніторинг та вимірювання. Внутрішній аудит	Підрозділи підприємства	ЗДПВ
8.	Аналіз даних	Керівники процесів	ЗДПВ
9.	Аналіз вищим керівництвом	Підрозділи підприємства	Ген. Директор
10.	Корегуючі дії	Підрозділи підприємства	Керівники процесів
11.	Попереджуючі дії	Підрозділи підприємства	Керівники процесів
12.	Управління документацією	Підрозділи підприємства	Керівники процесів

1	2	3	4
13.	Управління записами	Підрозділи підприємства	Керівники процесів
14.	Управління ресурсами	Вище керівництво, Відділ кадрів, Служба охорони праці	Ген. Директор

Джерело: Складено автором на основі [62].

Для ТОВ «Фабрика Класум» характерною є організаційна структура управління лінійного типу. Весь комплекс функцій управління та здійснення відповідних управлінських дій концентрується в одній ланці управління, тобто в керівникові підрозділу. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику. В свою чергу, останній є підзвітним вищому органу, тобто генеральному директорові підприємства (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура управління в ТОВ «Фабрика Класум»

Джерело: Складено автором на основі [62].

Виробничий процес виготовлення основного виду продукції підприємства – меблів з деревини, а саме кухні – включає в себе повний цикл робіт – починаючи від розпилування лісоматеріалу і закінчуючи доставкою

кухні на склад підприємства і установкою готової продукції вдома у замовника (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структурна схема технологічного процесу в ТОВ «Фабрика Класум»

Джерело: Складено автором на основі [62].

Після розроблення і затвердження замовником ескізу, створюється модель майбутнього виробу за допомогою комп'ютерної програми, яку можна встановити на звичайний ноутбук. В ТОВ «Фабрика Класум» використовують графічну програму «CAD3 – Меблі», для візуалізації ескізу моделі в 3D, складання дизайну, конструювання та розрахунку необхідних матеріалів, деталей і фурнітури для зборки.

Плита матеріалу, з якого буде виготовлено виріб, фіксується на верстаті, розпилюється на окремі деталі, відповідно до карт розкрою. Чорнові заготовки піддаються обов'язковій механічній обробці розпиляних країв. Висушування підготовлених пиломатеріалів для кухні з деревини відбувається за допомогою зарубіжного устаткування, зокрема німецького

сушильного комплексу «Хільдебранд» і італійського сушильного комплексу «Нарди». Також фабрика оснащена обладнанням таких всесвітньо відомих фірм як: Weinig, Brand, Altendorf, Leitz.

Якість процесу знаходиться під постійним автоматизованим контролем, здійснюваним за допомогою спеціального програмного забезпечення (рис. 2.3).

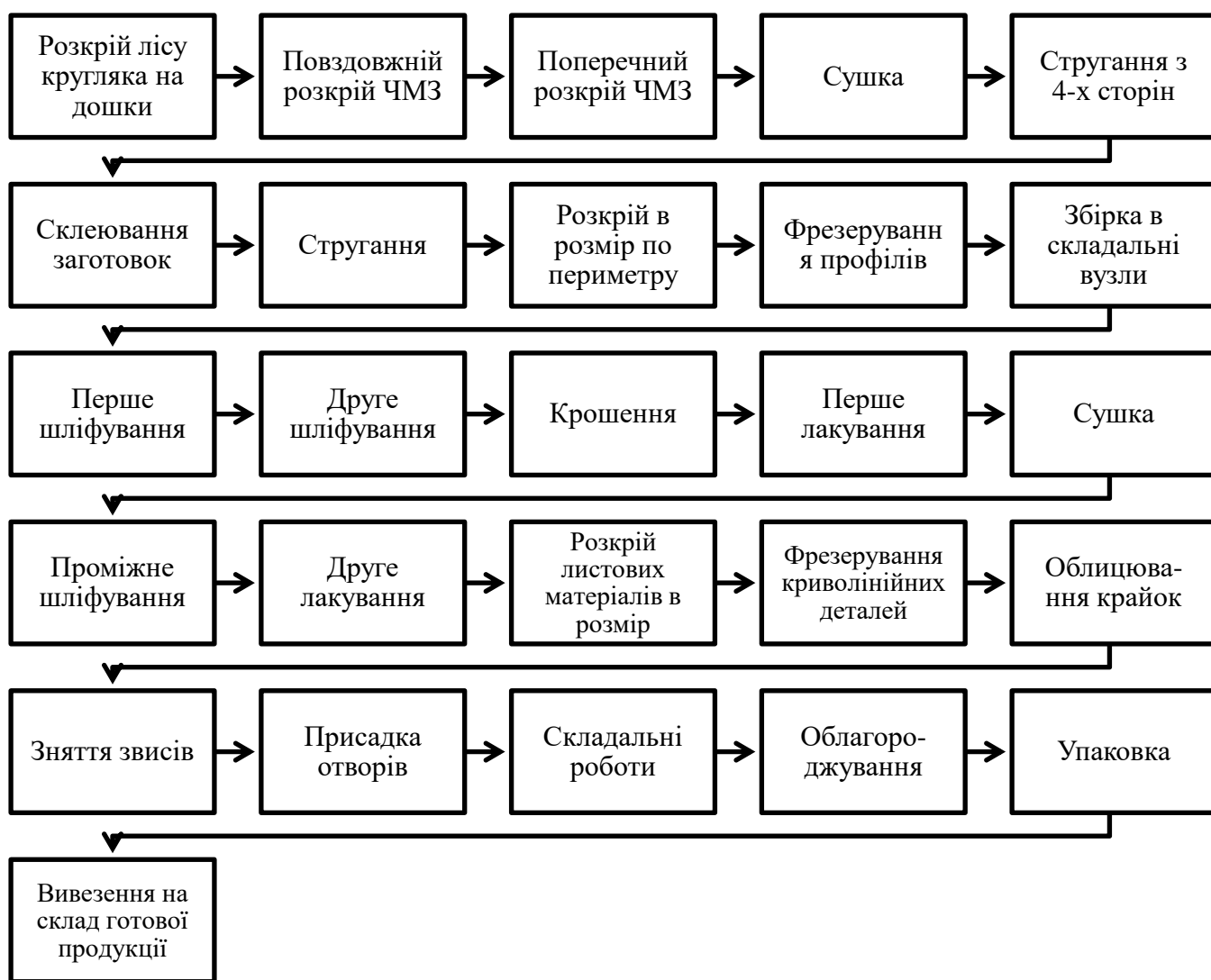


Рис. 2.3 Технологічний процес основного виробництва в ТОВ «Фабрика Класум»

Джерело: Складено автором на основі [62].

НАЙМЕНУВАННЯ ДЕТАЛЕЙ, СКЛАДАЛЬНИХ ОДИНИЦЬ	МАТЕРІАЛ	НАЙМЕНУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ					
		Розкрій лісу кругляка на дошки	Повздовжній розкрій ЧМЗ	Поперечний розкрій ЧМЗ	Сушка	Стругання з 4-х сторін	Склеювання заготовок
		ОБЛАДНАННЯ					
		Стрічково-пилний верстат Вудмайзер	Кругло-пилний верстат ЦБ	Круглопилний маятниковий станок	Сушильна камера Хільдебранд	Профімат 23	Пресс EXV
1. Двері	Дуб	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Карниз	Дуб	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Декоративний пояс для підсвітки	Дуб	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Корпуса секцій	ДСП лам.						
5. Задня стінка корпусу	ДВП лам.						
6. Стільниця	ДСП лам.						

НАЙМЕНУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ							
Стругання	Розкрій в розмір по периметру	Фрезерування профілів	Збірка в складальні вузли	Перше шліфування	Друге шліфування	Крошення	Перше лакування
ОБЛАДНАННЯ							
Рейсмусовий станок РС 6	Круглопилний станок Мартіц	MS 250 Ф 1	Вайма Н.О.	МАКА	МАКА	Розпилювальна кабіна	Розпилювальна кабіна
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

НАЙМЕНУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ							
Сушка	Проміжне шліфування	Друге лакування	Розкрій листових матеріалів в розмір по периметру	Фрезерування криво-лінійних деталей	Облицювання крайок	Зняття звисів	Присадка отворів
ОБЛАДНАННЯ							
Сушильна камера Н.О.	Робоче місце Р.М.	Розпилювальна кабіна	Круглопилні станки Holz-Neu, Альтендорф	Фрезерний станок Ф1	Brandt	Brandt	Forma
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>				
			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

НАЙМЕНУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ			
Складальні роботи	Облагодження	Упаковка	Вивезення на склад готової продукції
ОБЛАДНАННЯ			
Робочі місця, верстати, складальні вайми	Робочі місця	Пакувальні столи	Електро-навантажувач
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Рис. 2.4 Блок-схема технологічного процесу виробництва в ТОВ «Фабрика Класум»

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Далі деталі надходять на крайко личкувальний верстат, де за допомогою клею і притискного преса, зрізи плит облицьовуються ламінованою кромкою, плівкою, меламіном або іншими матеріалами кромок. Отвори для кріплень проробляються на присадних верстатах, з використанням креслень зі схемами присадки. Після присадки отворів, виріб шліфують по краях (щоб загладити, зняти звиси кромки по висоті і довжині) і відправляють на складання. Контрольна збірка допомагає виявити недоліки, нестиківки і усунути їх в готовому виробі. Після чого, меблі розбираються (при необхідності), упаковуються і відправляються на склад готової продукції.

ТОВ «Фабрика Класум» має власне автономне опалення та водопостачання. Для виробництва кухні з масиву деревини застосовуються спеціальні компоненти та комплектуючі, що використовуються у виробництві кухонних меблів, з урахуванням усіх її нестандартних особливостей. Сировина та матеріали для виготовлення кухні з дерева сертифіковані і екологічно безпечні для користувачів, що підтверджується наявністю встановлених документів. На виробництві меблів працюють також майстри ручної роботи, кваліфіковані різьбярі та столяри.

Загалом обсяги виробленої продукції на підприємстві «Фабрика Класум» прямо пропорційно залежать від кількості прийнятих та оброблених замовлень від клієнтів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка об'ємів замовлень продукції ТОВ «Фабрика Класум»
за 2014-2019 роки**

Замовлення	Сума, тис. грн					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Експорт	3929,39	884,75	289,43	755,49	-	644,01
Внутрішній ринок	40766,60	51647,62	49078,61	45636,70	44253,74	39052,61
Загальна сума	44695,98	52532,37	49368,04	46392,19	44253,74	39696,62

Джерело: Складено автором на основі [62].

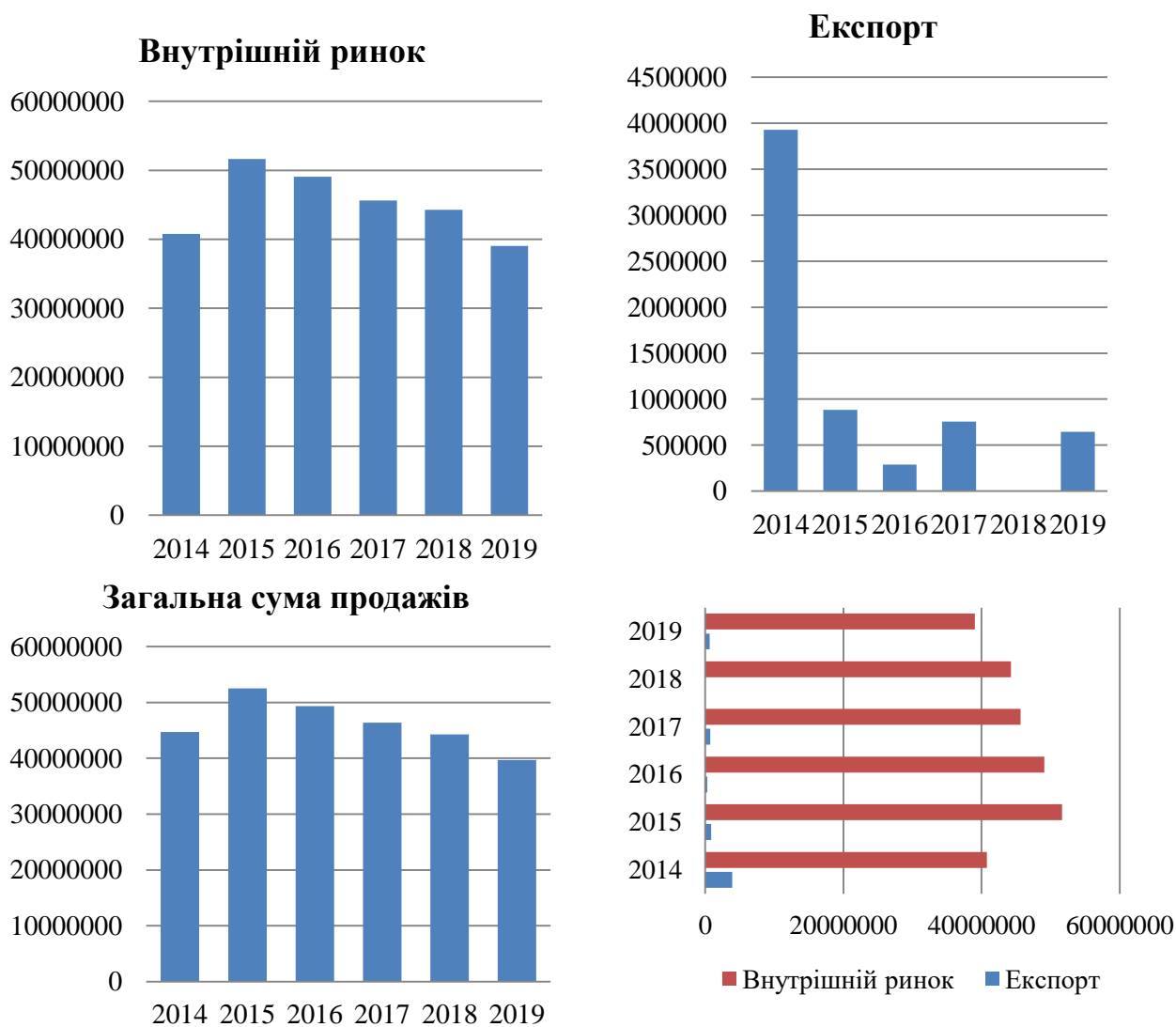


Рис. 2.5 Об'єми замовлень в ТОВ «Фабрика Класум» за 2014-2019 роки
Джерело: Складено автором на основі [62].

З представлених даних в табл.1.2 чітко видно, що більшу частку в загальному об'ємі замовлень продукції підприємства «Фабрика Класум» складають вітчизняні споживачі та клієнти. Так, наприклад, у 2014 році замовлення продукції на внутрішнього ринку склали 91,2 % від загальної суми, відповідно кількість замовлень від зарубіжних клієнтів лише 8,8% (2015 – 98,3% та 1,7%; 2016 – 99,4% та 0,6%; 2017 – 98,37% та 1,63%; 2019 – 98,38% та 1,62%). В 2018 об'єми замовлень продукції ТМ «Інтерстиль» на внутрішньому ринку склали 100% від загальної суми, так як експорт в зарубіжні країни взагалі відсутній. Експорт в інші країни-партнери значно зменшився в 2015 році в порівнянні з 2014 роком. Перш за все, це пов'язано з

ліквідацією співпраці з російськими партнерами, а також з погіршенням фінансового стану підприємства. Останній фактор також став причиною для зменшення об'ємів отриманих замовлень і на внутрішньому ринку. В підсумку, від 2014 до 2019 року об'єми замовлень нестабільні та мають тенденцію до зниження (див. рис. 2.5).

Динаміка обсягів виробництва комплектів меблів в ТОВ «Фабрика Класум» за період 2018-2019 років представлена на рис. 2.6. Літній період можна охарактеризувати як найменш активний з точки зору прийняття замовлень від потенційних клієнтів підприємства, адже це час відпусток.

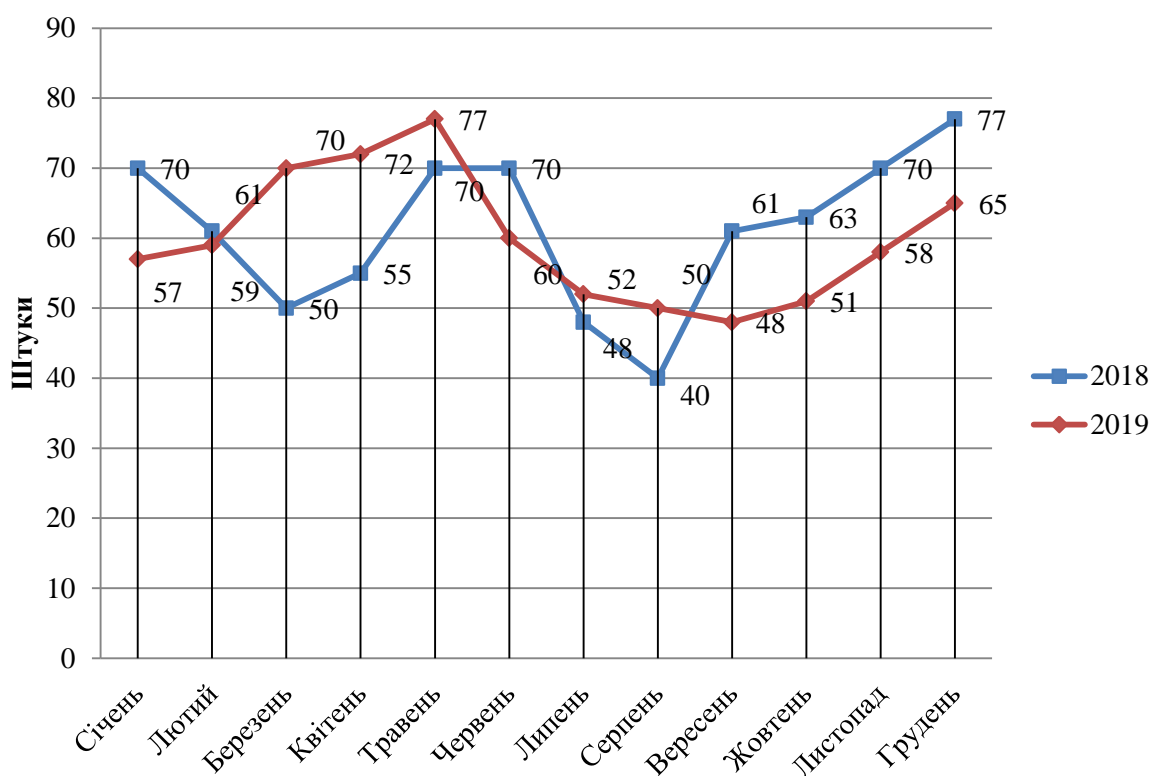


Рис. 2.6. Обсяги виробництва комплектів меблів в ТОВ «Фабрика Класум» за 2018-2019 роки

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи рис. 1.6 можемо зробити висновок, що об'єми виробництва комплектів меблів в ТОВ «Фабрика Класум» в 2018 році та на місяць грудень 2019 року є нестабільними. Зокрема в 2018 році максимальні обсяги

виробництва продукції припадають на місяць грудень та складають 77 штук, а найменш прибутковим став місяць серпень. В порівнянні з попереднім роком, в літній період 2019 року також можемо спостерігати тенденцію до зменшення обсягів виробництва, проте до кінця року об'єми виробництва комплектів меблів зростають.

На сучасному етапі, асортимент продукції підприємства «Фабрика Класум» дуже різноманітний: меблі для кухні, меблі для спальні, меблі для вітальні, меблі для ванної, меблі для дитячої кімнати, меблі для передпокою, вироби для столових, меблі для котеджів, меблі для готелів, меблі для кабінетів, фасади, двері, столи та стільці, шафи та бібліотеки. Вирішальне значення для формування асортименту продукції підприємства відіграє те, що виготовлення меблів, перш за все, проводиться за індивідуальними замовленнями. Саме в процесі тісного спілкування з замовниками-клієнтами досліджуються споживчі пріоритети, що і визначають основні тенденції інноваційної діяльності підприємства. На сьогодні основна стильова спрямованість меблів ТМ «Інтерстиль» розташовується в межах класичного стилю, а також неокласицизму і функціоналізму. Цим визначається і матеріал, з яких виготовляється меблі – в основному масив натуральної деревини (дуб, вільха).

Проаналізувавши дані табл. 2.3 можна зробити висновки, що обсяги виробництва продукції в ТОВ «Фабрика Класум» у розрізі основних асортиментних груп за 3 роки мають тенденцію до зменшення, про це свідчать від'ємні абсолютне та відносне відхилення. Основна асортиментна група підприємства «Фабрика Класум» - кухонні меблі складають найбільшу частку серед загального обсягу виробництва, проте кількість вироблених фабрикою кухонних меблів скоротилася на 2009 штук або на 32,63 % у 2018 році в порівнянні з 2017 роком та на 723 штуки або на 17,43% у 2019 році, в порівнянні з попереднім роком.

**Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп в
ТОВ «Фабрика Класум» за 2017 – 2019 роки**

Назва виду продукції за номенклатурою	Фактично вироблено продукції			Відхилення			
	2017	2018	2019	абсолютне, +/-		відносне, %	
				2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
Меблі для сидіння з дерев'яним каркасом, шт. – всього, в т.ч.:	1223	875	748	-348	-127	-28,45	-14,51
- м'які, шт.	1195	846	746	-349	-100	-29,21	-11,82
- жорсткі, шт.	28	29	2	1	-27	3,57	-93,10
Меблі кухонні, шт.	6156	4147	3424	-2009	-723	-32,63	-17,43
Меблі дерев'яні для спальень, шт.	281	161	160	-120	-1	-42,70	-0,62
Меблі дерев'яні для їдалень та віталень, шт.	1003	842	547	-161	-295	-16,05	-35,04
Двері та їх коробки та пороги з деревини, шт.	105	33	25	-72	-8	-68,57	-24,24
Вироби столярні та конструкції будівельні, з деревини, т.	2,35	5	0,3	2,65	-4,7	112,77	-94,00
Посуд та прибори столові й кухонні з деревини, кг.	1,4	1,14	2	-0,26	0,86	-18,57	75,44
Рами дерев'яні для дзеркал, м.	257	157	82	-100	-75	-38,91	-47,77
Деревина уздовж розпиляна, тис. куб. м.	1,3	1,02	0,93	-0,28	-0,09	-21,54	-8,82

Джерело: Складено автором на основі [дод. Б].

Основне завдання асортиментної політики ТОВ «Фабрика Класум» визначене як повне задоволення ринкового попиту актуальною, високоякісною і конкурентоспроможною продукцією, що відповідає вимогам дизайну та ергономіки, виготовлена з екологічно чистих матеріалів і без нанесення шкоди навколишньому середовищу.

Більш того, на підприємстві представлений широкий асортимент комплектуючих і аксесуарів (побутова техніка; тандембокси та метабокси; мийки; кошики та контейнери; доводчики та амортизатори; фурнітура, що являє собою повний спектр необхідних товарів таких виробників як: BLUM,

HAFELE, HETTICH, FRANKE, ARISTON, BOSCH, WHIRLPOOL та SIEMENS.

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп в ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки представлена на рис. 2.7.

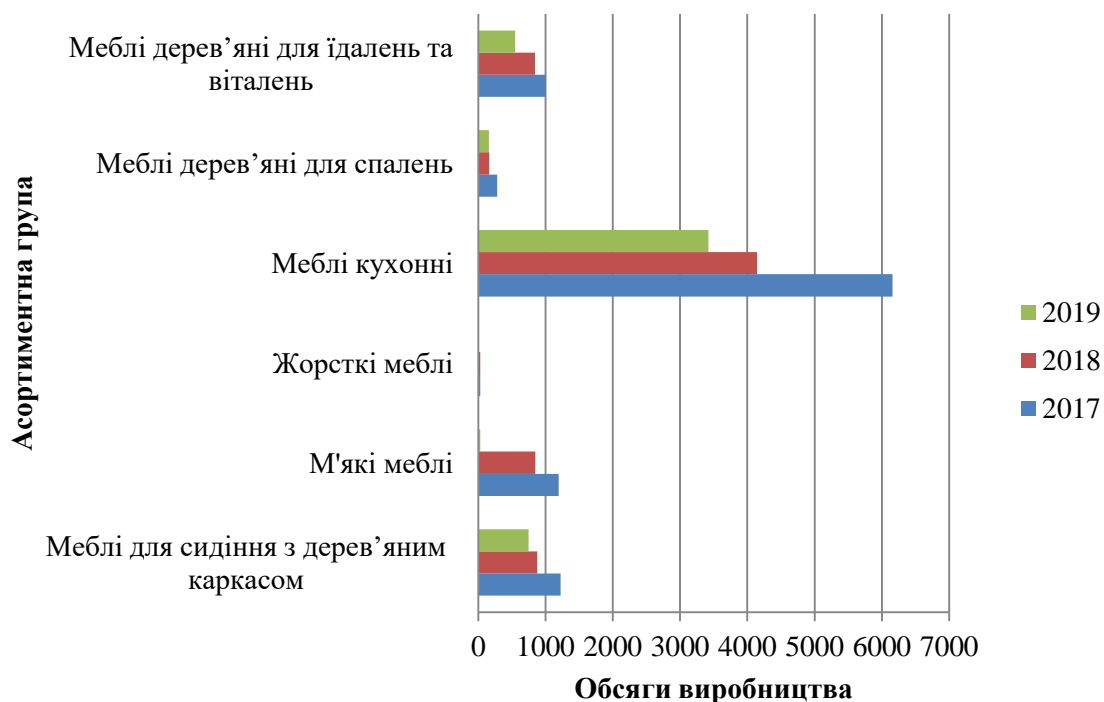


Рис. 2.7. Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп в ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки

Джерело: Складено автором на основі [62].

В табл. 2.4 представлений дохід в грошовому виразі, який отримує підприємство від реалізації продукції відповідної асортиментної групи.

Якщо порівнювати отримані результати за 3 роки (2017, 2018 та 2019), то характерним явищем є зменшення вартості реалізованої продукції і як наслідок загального доходу фабрики. Загальна вартість реалізованої продукції ТОВ «Фабрика Класум» у 2018 році склала 37366,6 тис. грн, що на 130,4 тис. грн або на 0,35 % менше ніж у 2017 році. В порівнянні з 2018, у 2019 році вартість реалізації скоротилася на 2776,8 тис. грн або на 7,43% і склала 34589,8 тис. грн. Основну частку доходу підприємство отримує від

реалізації продукції таких асортиментних груп як: меблі кухонні (2017 – 61,6%, 2018 – 68,24%, 2019 – 67,97%); меблі для сидіння з дерев'яним каркасом (2017 – 5,99%, 2018 – 6,45%, 2019 – 7,53%); меблі дерев'яні для їдалень та віталень (2017 – 18,4%, 2018 – 13,68%, 2019 – 9,52%) та меблі дерев'яні для спалень (2017 – 8,03%, 2018 – 5,18%, 2019 – 7,44%).

Таблиця 2.4

**Динаміка реалізації продукції у розрізі асортиментних груп в ТОВ
«Фабрика Класум» за 2017-2019 роки**

Назва виду продукції за номенклатурою	Вартість реалізованої продукції тис.грн			Відхилення			
	2017	2018	2019	абсолютне, +/-		відносне, %	
				2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
Меблі для сидіння з дерев'яним каркасом – всього, в т.ч.:	2244,6	2408,8	2606,2	164,2	197,4	7,32	8,19
- м'які	2224,1	2389,6	2601,4	165,5	211,8	7,44	8,86
- жорсткі	20,5	19,2	4,8	-1,3	-14,4	-6,34	-75,00
Меблі кухонні	23097,9	25499,1	23509,9	2401,2	-1989,2	10,40	-7,80
Меблі дерев'яні для спалень	3009,4	1936,9	2573,4	-1072,5	636,5	-35,64	32,86
Меблі дерев'яні для їдалень та віталень	6900,5	5113	3294,1	-1787,5	-1818,9	-25,90	-35,57
РАЗОМ	37497	37366,6	34589,8	-130,4	-2776,8	-0,35	-7,43

Джерело: Складено автором на основі [62].

Економічну ефективність та доцільність існування товариства з обмеженою відповідальністю «Фабрика Класум» оцінюємо за допомогою системи основних техніко-економічних показників (таб. 2.5), використовуючи фінансову звітність підприємства.

Таким чином, основним видом діяльності ТОВ «Фабрика Класум» є виготовлення та продаж меблів для дому з натуральної деревини (масиву) за індивідуальними замовленнями. Продукція, що випускається: меблі для кухні, меблі для спальні, меблі для вітальні, меблі для ванної, меблі для

дитячої кімнати, меблі для передпокою, вироби для столових, меблі для котеджів, меблі для готелів, меблі для кабінетів, фасади, двері, столи та стільці, шафи, бібліотеки, комплектуючі та аксесуари.

Таблиця 2.5

**Основні техніко-економічні показники діяльності
ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки**

№ з/п	Найменування показника	Роки			Відхилення			
		2017	2018	2019	абсолютне, ±		відносне, %	
					2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	52532,37	46392,19	40258,63	-6140,18	-6133,56	-11,69	-13,22
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	35508	33154	32230	-2354	-924	-6,63	-2,79
3.	Середньо-облікова кількість штатних працівників, осіб	342	220	175	-122	-45	-35,67	-20,45
4.	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	10634,6	13339,8	12501,2	2705,2	-838,6	25,44	-6,29
5.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	24780	26250	25146	1470	-1104	5,93	-4,21
6.	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	10728	6904	7084	-3824	180	-35,65	2,61
7.	Інші операційні доходи, тис. грн.	5070	3512	3194	-1558	-318	-30,73	-9,05
8.	Адміністративні витрати, тис. грн.	3462	4058	4135	596	77	17,22	1,90
9.	Витрати на збут, тис. грн.	8618	9328	8869	710	-459	8,24	-4,92
10.	Інші операційні витрати, тис. грн.	1094	1750	1856	656	106	59,96	6,06
11.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	36860	39636	38150	2776	-1486	7,53	-3,75
12.	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток), тис. грн.	2624	-4720	-4582	-7344	138	-279,88	-2,92
13.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2420	-4727	-4583	-7147	144	-295,33	-3,05
14.	Продуктивність праці, тис. грн.	153,60	210,87	230,05	57,27	19,18	37,28	9,09
15.	Середньорічна заробітна плата штатного працівника, тис. грн.	31,10	60,64	71,44	29,54	10,80	95,00	17,81

Джерело: Складено автором на основі [дод. Б].

Основні ринки збуту: переважно більша частка клієнтів – мешканці України, Німеччина, Голландія, США, ОАЕ та Італія. Продукція є високої якості та відноситься до класу дорогих елітних меблів, які мають специфічний попит. ТОВ «Фабрика Класум» основний свій оборот отримує в результаті продажу таких товарних груп як: меблі для сидіння з дерев'яним каркасом (м'які та жорсткі меблі), меблі кухонні, меблі для спальні, вітальні та їдальні.

Протягом 2017-2019 років обсяги виробництва продукції зменшилися. Зважаючи на зростання собівартості реалізованої продукції з 24780 тис. грн. в 2017 р. до 26250 тис. грн. за підсумками 2018 року, чистий дохід від реалізованої продукції в 2018 році склав 33154 тис. грн., що на 2354 тис. грн менше ніж у 2017 році (35508 тис. грн.). У 2019 році собівартість реалізованої продукції зменшилася на 1104 тис. грн та склала 25146 тис. грн, чистий дохід від реалізованої продукції в 2019 році склав 32230 тис. грн., що на 2,79% менше ніж у 2018. Пов'язати збільшення собівартості у 2018 році можна із зростанням цін на сировину, паливо-енергетичні ресурси та ростом витрат на оплату праці (у 2019 році фонд оплати праці працівників зменшився на 838,6 тис. грн або на 6,29%).

Негативним фактором виступає збільшення адміністративних витрат на 596 тис. грн. (17,22%) у 2018 році та на 77 тис. грн. (1,9%) у 2019. Витрати на збут продукції збільшилися на 710 тис. грн. (8,24%) у 2018 році, проте зменшилися на 459 тис грн. (4,92%) у 2019 році. Інші операційні доходи зменшилися на 1558 тис. грн. (30,73%) у 2018 році та на 318 тис. грн. (4,92%) у 2019 році. В результаті цих змін у 2018 році відбулося збільшення повних витрат на виробництво та реалізацію продукції – на 2776 тис. грн. (7,53%) та зменшення валового прибутку на 3824 тис. грн. У 2019 році повні витрати зменшилися на 1486 тис. грн, а валовий прибуток збільшився на 180 тис. грн. та склав 7084 тис. грн. Проте валовий прибуток ТОВ «Фабрика Класум» у 2019 збільшився лише на 2,61% відносно 2018 року, в той час як у 2018 відносно відхилення складає 35,67% в порівнянні з 2017 роком, що свідчить

про зменшення ефективності господарської діяльності підприємства. Фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «Фабрика Класум» в 2018 році склав -4720 тис. грн, що на 7147 тис. грн. менше ніж у 2017 році та -4582 тис. грн. у 2019 році. Чистий збиток за 2018 - 2019 роки склав 4727 та 4583 тис. грн. відповідно.

Позитивним фактором є зростання продуктивності праці на 37,28% у 2018 році та на 9,09% у 2019 році, що свідчить про відносно ефективне використання людських ресурсів, проте середньооблікова кількість штатних працівників за три роки зменшилася на 167 осіб. Зменшення кількості співробітників на ТОВ «Фабрика Класум» вплинуло на фонд оплати праці та середньорічну заробітну плату.

2.2. Аналіз ефективності використання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум»

Обсяги випуску продукції залежить не лише від чисельності персоналу, а й від кількості затраченої на виробництво праці, тобто від величини робочого часу. Одним із основних факторів, що впливає на продуктивність праці, є використання робочого часу, повноту використання трудових ресурсів можна оцінити за кількістю відпрацьованих за певний період днів і годин одним працюючим або одним робітником, а також за інтенсивністю використання фонду робочого часу персоналу.

Основним джерелом даних для аналізу використання фонду робочого часу в ТОВ «Фабрика Класум» є статистична форма 1- ПВ «Звіт з праці». Також додатковими джерелами для аналізу в ТОВ «Фабрика Класум» є дані табельного обліку, номінальний баланс робочого часу, дані оперативного та вибіркового обліку (фотографія робочого дня окремих робітників, хронометраж операцій і робочих процесів та моментні спостереження в цехах і на дільницях).

Фактичний баланс використання робочого часу штатними працівниками ТОВ «Фабрика Класум» за період 2017-2019 років представлений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз використання робочого часу штатними працівниками
ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки**

Показники	2017	2018	2019	Відхилення			
	люд.- год	люд. - год	люд. - год	абсолютне, +/-		відносне %	
				2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
Фонд робочого часу	683124	686024	591613	2900	-94411	0,42	-13,76
Відпрацьований час	536084	540640	417573	4556	-123067	0,85	-22,76
Невідпрацьований час	147040	145384	174040	-1656	28656	-1,13	19,71
в т. ч. з причин							
- щорічних відпусток (основних та додаткових)	50720	49896	43256	-824	-6640	-1,62	-13,31
- тимчасової непрацездатності	13864	17776	12448	3912	-5328	28,22	-29,97
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	1656	1912	2264	256	352	15,46	18,41
- переведення з економічних причин на неповний робочий день	76056	64776	110392	-11280	45616	-14,83	70,42
- масових невиходів на роботу (страйків)	-	-	-	-	-	-	-
- інші причини	4744	11024	5680	6280	-5344	132,38	-48,48

Джерело: Складено автором на основі [Додаток В].

Використання робочого часу в ТОВ «Фабрика Класум» аналізується за допомогою таких двох показників як: середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником за певний період (місяць, квартал, рік) та середня тривалість робочого дня (зміни). На показник тривалості робочого періоду впливають наступні фактори: втрати робочого часу, в тому числі прогули; невиходи з дозволу або з ініціативи адміністрації; масові невиходи на роботу (страйки); кількість днів чергової відпустки; кількість вихідних і святкових

днів, кількість днів тимчасової непрацездатності, відпустки у зв'язку з навчанням. Тривалість робочого дня робітника залежить від таких факторів: величини нормативно встановленого робочого тижня; часу надурочної роботи; часу простою протягом робочої зміни, що зафіксований в обліку; неповного робочого часу (скорочений робочий день, тиждень); часу інших скорочень робочого дня (зміни), передбачених законодавством України.

Проаналізувавши дані табл. 2.8, можна зробити висновки, що фонд робочого часу штатних працівників ТОВ «Фабрика Класум» у 2018 році збільшився на 2900 люд. год. або на 0,42% та склав 686024 люд. год, а у 2019 році зменшився на 94411 люд. год. або на 13,76% в порівнянні з минулим роком та склав 591613 люд. год. Відпрацьований час працівниками ТОВ «Фабрика Класум» у 2018 році збільшився на 4556 люд. год. та зменшився на 123067 люд. год. у 2019 році. Невідпрацьований робочий час – зменшився на 1656 люд. год. у 2018 році та збільшився на 28656 люд. год. у 2019 році, динаміка зміни структурних складових невідпрацьованого робочого часу представлена на рис. 2.8

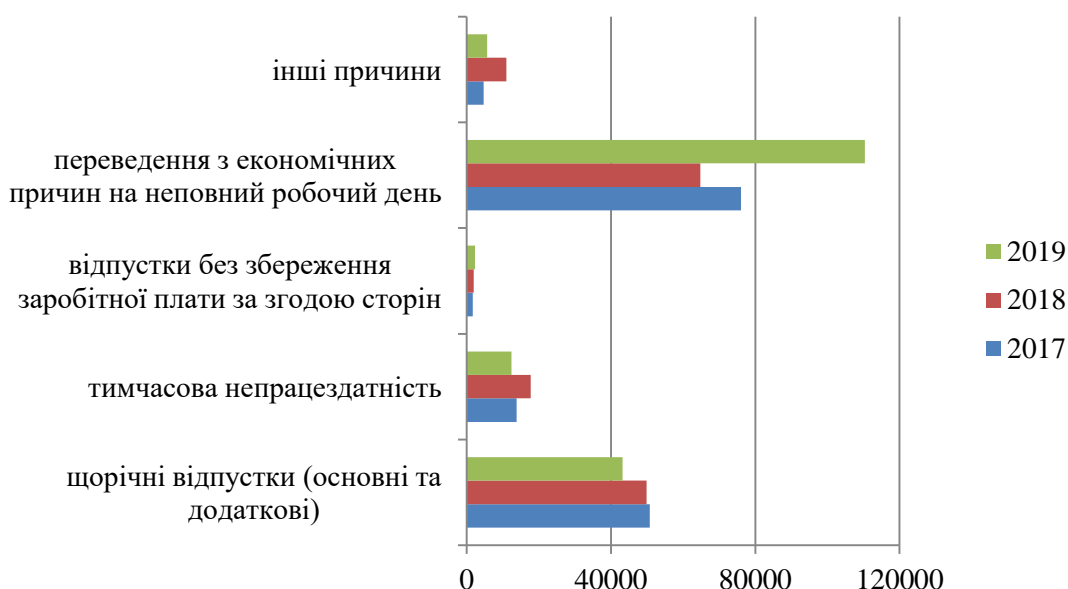


Рис. 2.8. Структура невідпрацьованого часу штатними працівниками в ТОВ «Фабрика Класум» за 2017 – 2019 роки

Джерело: Складено автором на основі [Додаток В].

З рис. 2.8 видно, що основними причинами невідпрацьованого робочого часу в ТОВ «Фабрика Класум» є щорічні відпустки, питома вага яких складає 34,49% у 2017 році, 34,32% у 2018 і 24,85% у 2019 році та переведення з економічних причин на неповний робочий день – 2017 – 51,72; 2018 – 44,56; 2019 – 63,43% (табл. 2.7). Зокрема, у 2019 році, кількість невідпрацьованих людино-годин з причин переведення працівників на неповний робочий день склала 110392 люд. год, що на 45616 люд. год. більше ніж у минулому році та на 34336 люд. год більше ніж у 2017 році. Передумовами таких результатів є зменшення кількості замовлень в ТОВ «Фабрика Класум», обсягів виробленої продукції, а отже і фонду робочого часу. Також в ТОВ «Фабрика Класум» мають місце й втрати робочого часу, що пов'язані з виготовленням бракованої продукції та виправленням браку.

Таблиця 2.7

**Структура фонду робочого часу в ТОВ «Фабрика Класум»
за 2017-2019 роки**

Показники	2017	2018	2019	Відхилення у структурі, %	
	%	%	%	2018 до 2017	2019 до 2018
Фонд робочого часу	100	100	100	*	*
Відпрацьований час	78,48	78,81	70,58	0,33	-8,23
Невідпрацьований час	21,52	21,19	29,42	-0,33	8,23
в т. ч. з причин					
- щорічних відпусток (основних та додаткових)	34,49	34,32	24,85	-0,17	-9,47
- тимчасової непрацездатності	9,43	12,23	7,15	2,80	-5,07
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	1,13	1,32	1,30	0,19	-0,01
- переведення з економічних причин на неповний робочий день	51,72	44,56	63,43	-7,17	18,87
- інші причини	3,23	7,58	3,26	4,36	-4,32

Джерело: Складено автором на основі [Додаток В].

Для детальнішого дослідження зміни фонду відпрацьованого часу штатних працівників в ТОВ «Фабрика Класум», були розглянуті три основні чинники, які на нього впливають: чисельність працівників, тривалість робочого періоду та тривалість робочого дня. В табл. 2.8 представлена зміна кількості відпрацьованих працівниками людино-годин, що зумовлена впливом змін кожного з даних факторів в абсолютному значенні.

Таблиця 2.8

Фактори, що впливають на фонд відпрацьованого робочого часу працівників в ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки

Показники	Умовні позначки	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення	
					2018 до 2017	2019 до 2018
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	<i>a</i>	342	220	175	-122	-45
Середньофактична тривалість робочого періоду, дні	<i>b</i>	204	311	298	107	-132
Середньофактична тривалість робочого дня, год.	<i>c</i>	7,68	7,9	8,01	0,22	0,11
Фонд відпрацьованого часу люд. год.	<i>Y</i>	536084	540640	417573	4556	-123067

Складено автором

Факторна модель фонду відпрацьованого робочого часу на ТОВ «Фабрика Класум» (*Y*) матиме наступний вигляд:

$$Y = a * b * c \quad (2.1)$$

Вплив факторів на зміну фонду відпрацьованого робочого часу в ТОВ «Фабрика Класум» у 2018 році, розраховуємо, використовуючи метод ланцюгових підстановок.

$$Y_0 = a_0 * b_0 * c_0 = 342 * 204 * 7,68 = 536084 \text{ люд. год.};$$

$$Y_a = a_1 * b_0 * c_0 = 220 * 204 * 7,68 = 344849 \text{ люд. год.};$$

$$Y_b = a_1 * b_1 * c_0 = 220 * 311 * 7,68 = 525726 \text{ люд. год.};$$

$$Y_c = a_1 * b_1 * c_1 = 220 * 311 * 7,9 = 540640 \text{ люд. год.};$$

Вплив зміни середньооблікової чисельності штатних працівників:

$$\Delta Y_a = Y_a - Y_0 = 344849 - 536084 = -191234,64 \text{ люд. год.}$$

Вплив зміни середньо фактичної тривалості робочого періоду:

$$\Delta Y_b = Y_b - Y_a = 525726 - 344849 = 180876,87 \text{ люд. год.}$$

Вплив зміни середньої тривалості робочого дня:

$$\Delta Y_c = Y_c - Y_b = 540640 - 525726 = 14913,77 \text{ люд. год.}$$

Перевірка. Загальний вплив факторів:

$$\begin{aligned} \Delta Y &= \Delta Y_a + \Delta Y_b + \Delta Y_c = -191234,64 + 180876,87 + 14913,77 = 4556 \text{ люд. год.} \\ &= \Delta Y = Y_1 - Y_0 = 540640 - 536084 = 4556 \text{ люд. год.} \end{aligned}$$

Зміну фонду відпрацьованого робочого часу штатних працівників на ТОВ «Фабрика Класум» у 2019 році розрахуємо, використовуючи метод абсолютних різниць.

Абсолютні відхилення кожного із факторів за досліджуваний період становитимуть:

$$\Delta a = a_1 - a_0 = 175 - 220 = -45 \text{ осіб};$$

$$\Delta b = b_1 - b_0 = 298 - 311 = -13 \text{ днів};$$

$$\Delta c = c_1 - c_0 = 8,01 - 7,9 = 0,11 \text{ год};$$

Вплив зміни середньооблікової чисельності штатних працівників:

$$\Delta Y_a = \Delta a * b_0 * c_0 = -45 * 311 * 7,9 = -110585,45 \text{ люд. год.}$$

Вплив зміни середньо фактичної тривалості робочого періоду:

$$\Delta Y_b = a_1 * \Delta b * c_0 = 175 * (-13) * 7,9 = -17976,56 \text{ люд. год.}$$

Вплив зміни середньої тривалості робочого дня:

$$\Delta Y_c = a_1 * b_1 * \Delta c = 175 * 298 * 0,11 = 5495,01 \text{ люд. год.}$$

Перевірка. Загальний вплив факторів:

$$\begin{aligned} \Delta Y &= \Delta Y_a + \Delta Y_b + \Delta Y_c = -110585,45 - 17976,56 + 5495,01 = -123067 \text{ люд. год.} \\ &= \Delta Y = Y_1 - Y_0 = 417573 - 540640 = -123067 \text{ люд. год.} \end{aligned}$$

Отже, фонд відпрацьованого робочого часу штатних працівників на ТОВ «Фабрика Класум» у 2018 році збільшився на 4556 люд. год, а у 2019 році зменшився на 126067 люд. год. На зміну фонду відпрацьованого часу вплинули наступні фактори. Скорочення середньооблікової чисельності штатних працівників у 2018 році – на 122 особи, що спричинило зменшення

фонду відпрацьованого часу на 191234,64 люд. год; у 2019 році – на 45 осіб – зменшення фонду відпрацьованого часу на 110585,45 люд. год. Зростання середньо фактичної тривалості робочого періоду у 2018 році на 107 днів, зумовило збільшення фонду відпрацьованого робочого часу на 180876,87 люд. год, і, навпаки, зменшення тривалості робочого періоду у 2019 році сприяло зменшенню фонду відпрацьованого часу на 17976,56 люд. год. Фонд відпрацьованого робочого часу штатних працівників збільшився за рахунок зростання середньої тривалості робочого дня у 2018 році на 0,22 год. – на 14913,77 люд. год; у 2019 році на 0,11 год. – на 5495,01 люд. год.

Наступною умовою кар’єрного зростання персоналу є рівень плинності кадрів, який виражається загальним коефіцієнтом плинності кадрів, коефіцієнтом обігу з прийому та коефіцієнтом обігу зі звільнення.

Вузька спеціалізація ТОВ «Фабрика Класум» на виготовленні дорогих елітних кухонь та меблевих виробів в сучасних ринкових умовах має не тільки переваги, а й певні мінуси. Перш за все, це проблема збуту, з якою стикається діюче підприємство. Щоб підтримувати ефективне функціонування доводиться шукати і завойовувати нові ринки збуту і розширювати асортимент.

На сучасному етапі, свій негативний відбиток на діяльність підприємства накладає нинішня складна економічна ситуація. Зниження купівельної спроможності населення призвело до зменшення кількості клієнтів ТОВ «Фабрика Класум», в результаті чого зменшилися обсяги виробництва продукції, а отже і дохід та прибуток фабрики. Таке фінансове положення на ТОВ «Фабрика Класум» відбивається, перш за все, на кадровому питанні. Від 2014 року для підприємства ТМ «Інтерстиль» характерним є скорочення чисельності штату працівників та реорганізація виробництва. Через неритмічність роботи, на підприємстві наявна неконкурентна заробітна плата та відсутність шансів на підвищення оплати праці в майбутньому, багато працівників звільнилися за власним бажанням. Виїзд за кордон фахівців високого професійного рівня також є причиною

плинності кадрів в ТОВ «Фабрика Класум» і впливає на економічне становище та репутацію підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз руху працівників ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки

№ з/п	Показник	2017	2018	2019	Відхилення			
					абсолютне, ±		відносне, %	
					2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	342	220	175	-122	-45	-35,67	-20,45
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	26	16	3	-10	-13	-38,46	-81,25
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб, в т.ч.:	40	68	9	28	-59	70,00	-86,76
3.1	із причини змін в організації виробництва і праці, осіб	1	17	0	16	-17	1600,	-100
3.2	із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни,), осіб	39	51	9	12	-42	30,77	-82,35
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	346	224	181	-122	-43	-35,26	-19,20
5	Коефіцієнт загального обороту	0,19	0,38	0,07	0,19	-0,31	x	
6	Коефіцієнт обороту по прийому	0,08	0,07	0,02	-0,01	-0,05	x	
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,12	0,31	0,05	0,19	-0,26	x	
8	Коефіцієнт плинності кадрів	0,11	0,23	0,05	0,12	-0,18	x	
9	Коефіцієнт відновлення працівників	0,65	0,24	0,33	-0,41	0,09	x	
10	Коефіцієнт постійності кадрів	1,01	1,02	1,03	0,01	0,01	x	

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Проаналізувавши дані, представлені в табл. 2.16, можна зробити висновки, що в 2018 році, в порівнянні з 2017 середньооблікова кількість штатних працівників в ТОВ «Фабрика Класум» зменшилася на 122 особи або

на 35,67 %, а у 2019 році в порівнянні з 2018 на 45 особи. Якщо кількість прийнятих працівників у 2017 році склала 26 осіб, то у 2018 році дана цифра зменшилася на 10 осіб та склала 16 осіб, а у 2019 році – лише 3 особи. Кількість звільнених штатних працівників навпаки ж зростає, від 40-а звільнених осіб у 2017 році до 68 осіб у 2018 році, у 2019 році було звільнено 9 співробітників.

Динаміка зміни показників руху персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» представлена на рис. 2.9.

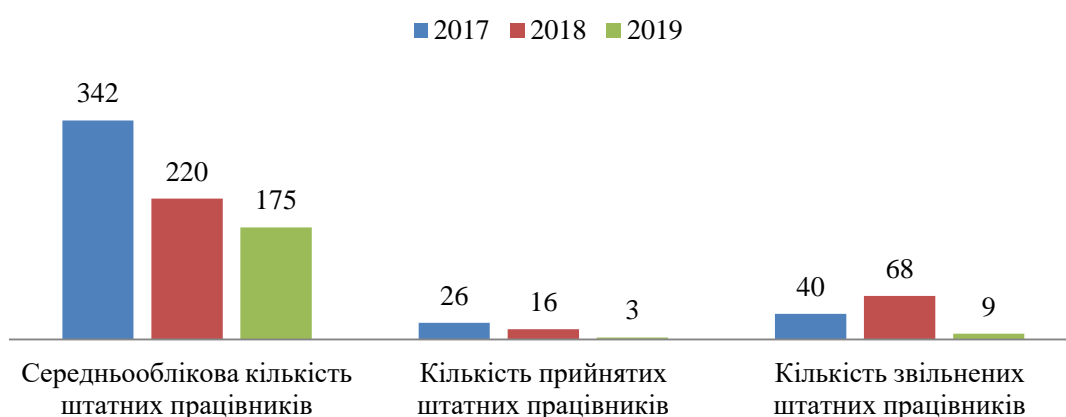


Рис. 2.9. Показники руху працівників ТОВ «Фабрика Класум» за 2017–2019 роки

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Можемо спостерігати, що кількість звільнених у 2017 році через реорганізацію та скорочення кількості працівників склала лише 1 особу, у 2018 році дане число збільшилося до 17 чоловік. Звільнення із причин плинності кадрів також має тенденцію до зростання. Так, у 2018 році, порівняно з 2017 роком, кількість звільнених працівників за власним бажанням, за угодою сторін та за порушення трудової дисципліни збільшилося на 12 осіб або 30,77% та склало 51 особу, у 2019 році з даних причин звільнилося 9 працівників.

Для більш детального аналізу, були проаналізовані коефіцієнти руху працівників на підприємстві, динаміка зміни яких представлена на рис. 2.10.

Отже, коефіцієнт загального обороту, що включає в себе суму прийнятих та вибулих працівників у 2018 році склав 0,38, що в 2 рази більше ніж у 2017 році, у 2019 році – 0,07. В порівнянні за 2017-2018 роки коефіцієнт обороту із прийому має не значну різницю – зменшення на 0,01, в порівнянні за 2018-2019 роки коефіцієнт обороту по прийому зменшився вже на 0,05 та склав 0,02, проте коефіцієнт обороту по вибуттю у 2018 році склав 0,31, що на 0,19 більше за 2017, а у 2019 році – 0,05, що менше за 2018 на 0,26. Очевидно, що коефіцієнт плинності також зріс у 2018 році та склав 0,23 (зі збільшенням на 0,12) та зменшився у 2019 році та склав 0,05 (на 0,18). Коефіцієнт відновлення кількості працівників, що розраховується як відношення кількості прийнятих працівників на кількість тих, що вибули має від’ємне абсолютне значення (-0,41) в порівнянні за два роки (2017 – 0,65; 2018 – 0,23) та додатне станом на 2019 рік (0,33, що на 0,09 більше ніж у 2018 році). Коефіцієнт постійності кадрів є відносно стабільним – 1,01 у 2017 році, 1,02 у 2018 та 1,03 у 2019

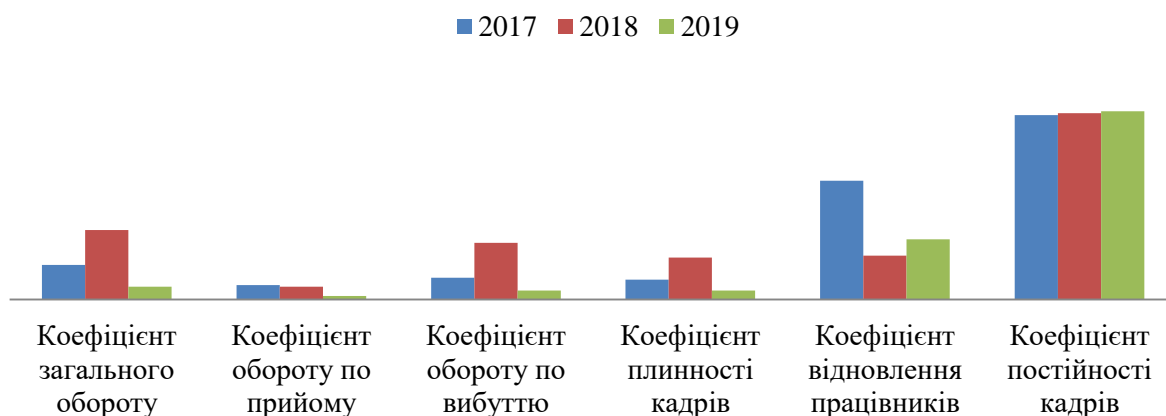


Рис. 2.10. Коефіцієнти руху працівників ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Якісний склад плинності кадрів в ТОВ «Фабрика Класум» за такими ознаками як: кваліфікація, освіта, вікова та гендерна структура персоналу представлений в табл. 2.10.

**Якісний склад плинності кадрів персоналу в
ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки**

Групи персоналу									
1. Кваліфікаційна ознака	Виробничий персонал			Управлінський персонал					
	2017	2018	2019	2017	2018	2019			
Число звільнених за причинами плинності персоналу (осіб)	38	49	8	1	2	1			
Середньооблікова чисельність даної групи, осіб	254	161	151	88	59	24			
Частковий коефіцієнт плинності кадрів	0,15	0,30	0,05	0,01	0,03	0,04			
Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів	1,31	1,31	1,06	0,10	0,15	0,83			
2. Гендерна ознака	Чоловіки			Жінки					
	2017	2018	2019	2017	2018	2019			
Число звільнених за причинами плинності персоналу (осіб)	36	45	8	3	6	1			
Середньооблікова чисельність даної групи, осіб	256	171	147	86	49	28			
Частковий коефіцієнт плинності кадрів	0,14	0,26	0,05	0,03	0,12	0,04			
Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів	1,23	1,14	1,09	0,31	0,53	0,71			
3. Вікова ознака	15-34			40-54			55-59		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Число звільнених за причинами плинності персоналу (осіб)	17	14	3	22	33	5	-	4	1
Середньооблікова чисельність даної групи, осіб	185	96	71	108	101	84	49	23	17
Частковий коефіцієнт плинності кадрів	0,09	0,15	0,04	0,20	0,33	0,06	0,00	0,17	0,06
Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів	0,81	0,63	0,85	1,79	1,41	1,15	0,00	0,75	1,18
4. Освітня ознака	Неповна вища освіта			Повна вища освіта					
	2017	2018	2019	2017	2018	2019			
Число звільнених за причинами плинності персоналу (осіб)	36	44	8	3	7	1			
Середньооблікова чисельність даної групи, осіб	237	162	148	105	58	27			
Частковий коефіцієнт плинності кадрів	0,15	0,27	0,05	0,03	0,12	0,04			
Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів	1,33	1,17	1,08	0,25	0,52	0,74			

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Динаміка зміни коефіцієнту інтенсивності плинності кадрів за різними ознаками в ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки представлена на рис. 2.11.

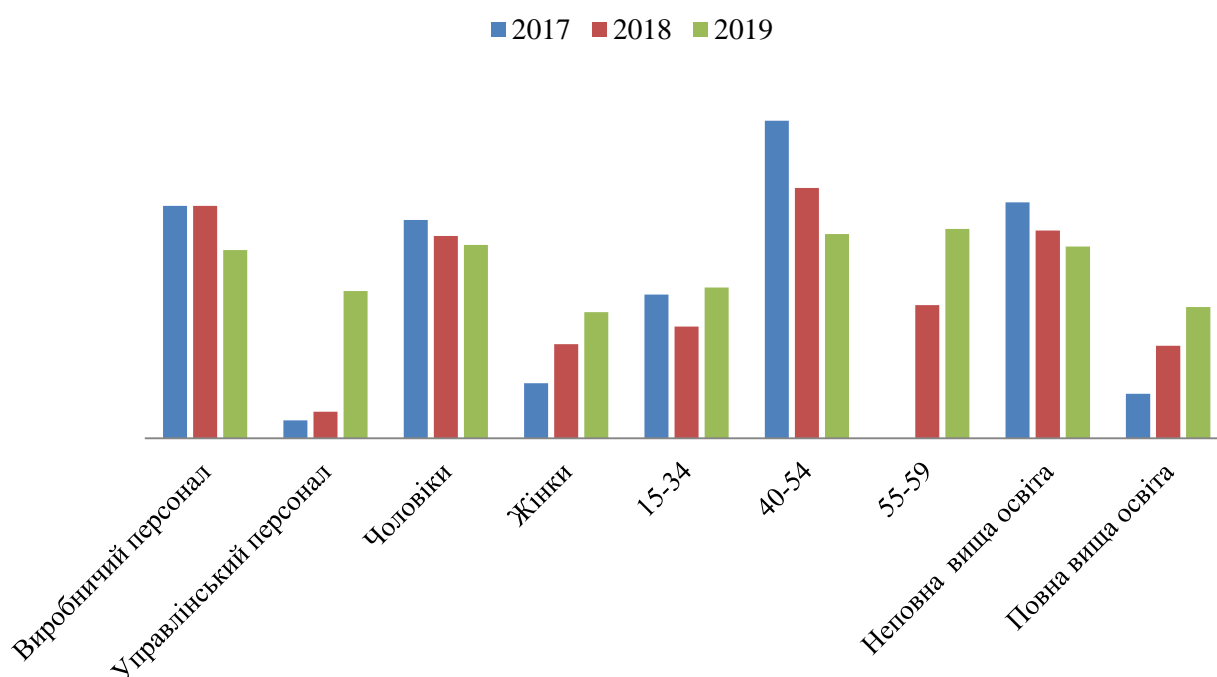


Рис. 2.11. Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів за різними ознаками в ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки.

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Отже, на показник плинності кадрів в цілому по організації впливають звільнення: працівників виробничого персоналу, коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів якого за період 2017 – 2018 років складає 1,31, а у 2019 році – 1,06 (управлінський персонал в межах 0,10 – 0,83); чоловіків з коефіцієнтом інтенсивності плинності кадрів за 2017 рік – 1,23, 2018 рік – 1,14 та за 2019 рік – 1,09; працівників вікової категорії від 40 до 54 років (2017 рік – 1,79, 2018 рік – 1,41, 2019 рік – 1,15) та працівників, що мають неповну базову освіту – коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів за 2017 рік складає 1,33, 2018 рік – 1,3, а за 2019 – 1,08.

Продуктивність праці є основним показником інтенсифікації й ефективності виробництва. Від її рівня і динаміки залежать всі основні

показники роботи підприємства в цілому: обсяг виробництва продукції, чисельність працівників, фонд заробітної плати, зниження собівартості продукції, розмір прибутку та рівень рентабельності.

Для аналізу продуктивності праці працівників ТОВ «Фабрика Класум» використовувалися дані форми статистичної звітності 1-ПВ і звіти підрозділів підприємства про виконання завдань з продуктивності праці. Розрахункові дані для аналізу продуктивності праці в динаміці за три роки в ТОВ «Фабрика Класум» наведені в табл. 2.11.

Отже, обсяги виробленої продукції в ТОВ «Фабрика Класум» у 2018 році зменшилися на 6140,18 тис. грн. або на 11,69 %, а у 2019 році – на 6133,56 тис. грн. або 13,22%, при цьому, середньооблікова кількість працівників зменшилася на 122 особи у 2018 та на 45 осіб у 2019 (виробничий персонал – на 93 та 10 осіб відповідно). Використовуючи ці два показники, був розрахований середньорічний виробіток на одного працівника та на одного робітника. Таким чином у 2018 році виробіток на одного працівника склав 210,87 тис. грн, що на 37,28 % більше ніж у 2017 році, у 2019 році середньорічний виробіток працівника збільшився на 9,09 % та склав 230,05 тис. грн.

Кількість відпрацьованих усіма робітниками людино-днів у 2018 році зменшилася на 1745 людино-днів або на 3,37%, у 2019 році на 5073 людино-днів або на 10,13%. На підприємстві з виробництва меблів з деревини ТОВ «Фабрика Класум» зниження кількості відпрацьованих днів пов'язане з перебоями в постачанні сировини та зі скороченням штату персоналу через фінансову кризу. У 2018 році середньоденний виробіток одного робітника скоротився на 0,09 тис. грн і склав 0,93 тис. грн, у 2019 зменшився на 0,03 тис. грн. та склав 0,89 тис. грн, при цьому середньо-годинний виробіток одного робітника у 2018 році склав 0,12 тис. грн, а у 2019 - 0,11 тис. грн. Різниця у відсотках між показниками середньоденного виробітку і середньо-годинного виробітку одного робітника пояснюється збільшенням на 0,22 год. у 2018 та на 0,11 год. у 2019 тривалості робочого дня.

**Аналіз продуктивності праці працівників в
ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки**

№ з/п	Показники	2017	2018	2019	Відхилення			
					Абсолютне, ±		Відносне, %	
					2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
1	Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	52532,37	46392,19	40258,63	-6140,18	-6133,56	-11,69	-13,22
2	Середньо- облікова чисельність ПВП, осіб	342	220	175	-122	-45	-35,67	-20,45
2.1	з них: робітників, осіб	254	161	151	-93	-10	-36,61	-6,21
3	Питома вага робітників у складі ПВП, %	74,27	73,18	86,29	-1,09	13,10	-1,46	17,91
4	Кількість відпрацьованих усіма робітниками:							
4.1	людино-днів	51816	50071	44998	-1745	-5073	-3,37	-10,13
4.2	людино-годин	397946,88	395560,9	360433,98	-2385,98	-0,6	0,85	-8,88
5	Середньорічний виробіток одного:							
5.1	працівника з числа ПВП, тис. грн.	153,60	210,87	230,05	57,27	19,18	37,28	9,09
5.2	робітника, тис. грн.	206,82	288,15	266,61	81,33	-21,54	39,32	-7,47
6	Виробіток одного робітника							
6.1	середньо-денний, тис. грн.	1,01	0,93	0,89	-0,09	-0,03	-8,61	-3,44
6.2	середньо-годинний, тис. грн.	0,13	0,12	0,11	-0,01	-0,01	-11,16	-4,76
7	Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником	204	311	298	107	-13	52,45	-4,18
8	Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	1566,72	2456,9	2386,98	890,18	-69,92	56,82	-2,85
9	Середня тривалість робочого дня, год.	7,68	7,9	8,01	0,22	0,11	2,86	1,39

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Для детальнішого аналізу факторів, що впливають на продуктивність праці (середньорічний виробіток одного працівника) в ТОВ «Фабрика Класум» проводимо факторний аналіз. Вихідні дані представлені в табл. 2.12.

Фактори, що впливають на середньорічний виробіток одного працівника в ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки

Показник	Умовне позначення	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення	
					2018 до 2017	2019 до 2018
Питома вага (частка) робітників у загальній чисельності ПВП, %	<i>a</i>	0,74	0,73	0,86	-0,01	0,13
Кількість відпрацьованих днів одним робочим за рік, дні	<i>b</i>	204	311	298	107	-13
Середня тривалість робочого дня, год	<i>c</i>	7,68	7,9	8,01	0,22	0,11
Середньогодинний виробіток одного робітника, тис.грн.	<i>d</i>	0,13	0,12	0,11	-0,01	-0,01
Середньорічний виробіток одного робітника, тис.грн	<i>Y</i>	153,6	210,87	230,05	57,27	19,18

Складено автором

Факторна модель середньорічного виробітку одного працівника в ТОВ «Фабрика Класум» (*Y*) матиме наступний вигляд:

$$Y = a * b * c * d \quad (2.2)$$

Проводимо аналіз впливу факторів на середньорічний виробіток одного працівника ТОВ «Фабрика Класум» за 2017 – 2018 роки, використовуючи метод ланцюгових підстановок.

$$Y_0 = a_0 * b_0 * c_0 * d_0 = 0,74 * 204 * 7,68 * 0,13 = 153,6 \text{ тис. грн};$$

$$Y_a = a_1 * b_0 * c_0 * d_0 = 0,73 * 204 * 7,68 * 0,13 = 151,35 \text{ тис. грн};$$

$$Y_b = a_1 * b_1 * c_0 * d_0 = 0,73 * 311 * 7,68 * 0,13 = 230,74 \text{ тис. грн};$$

$$Y_c = a_1 * b_1 * c_1 * d_0 = 0,73 * 311 * 7,9 * 0,13 = 237,35 \text{ тис. грн};$$

$$Y_d = a_1 * b_1 * c_1 * d_1 = 0,73 * 311 * 7,9 * 0,12 = 210,87 \text{ тис. грн.}$$

Вплив зміни питомої ваги робітників у загальній чисельності ПВП:

$$\Delta Y_a = Y_a - Y_0 = 151,35 - 153,6 = -2,25 \text{ тис. грн.}$$

Вплив зміни кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік:

$$\Delta Y_b = Y_b - Y_a = 230,74 - 151,35 = 79,39 \text{ тис. грн.}$$

Вплив зміни середньої тривалості робочого дня:

$$\Delta Y_c = Y_c - Y_b = 237,35 - 230,74 = 6,61 \text{ тис. грн.}$$

Вплив зміни середньогодинного виробітку одного робітника:

$$\Delta Y_d = Y_d - Y_c = 210,87 - 237,35 = -26,48 \text{ тис. грн.}$$

Перевірка. Загальний вплив факторів:

$$\begin{aligned} \Delta Y &= \Delta Y_a + \Delta Y_b + \Delta Y_c + \Delta Y_d = -2,25 + 79,39 + 6,61 - 26,48 = 57,27 \text{ тис. грн.} \\ &= \Delta Y = Y_1 - Y_0 = 210,87 - 153,6 = 57,27 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Проводимо аналіз впливу факторів на середньорічний виробіток одного працівника ТОВ «Фабрика Класум» за 2018 – 2019 роки, використовуючи метод абсолютних різниць.

Абсолютні відхилення кожного із факторів за досліджуваний період становитимуть:

$$\Delta a = a_1 - a_0 = 0,86 - 0,73 = 0,13 \text{ \%};$$

$$\Delta b = b_1 - b_0 = 298 - 311 = -13 \text{ днів};$$

$$\Delta c = c_1 - c_0 = 8,01 - 7,9 = 0,11 \text{ год};$$

$$\Delta d = d_1 - d_0 = 0,11 - 0,12 = -0,01 \text{ тис. грн.}$$

Вплив зміни питомої ваги робітників у загальній чисельності ПВП:

$$\Delta Y_a = \Delta a * b_0 * c_0 * d_0 = 0,13 * 311 * 7,9 * 0,12 = 37,76 \text{ тис. грн.}$$

Вплив зміни кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік:

$$\Delta Y_b = a_1 * \Delta b * c_0 * d_0 = 0,86 * (-13) * 7,9 * 0,12 = -10,39 \text{ тис. грн.}$$

Вплив зміни середньої тривалості робочого дня:

$$\Delta Y_c = a_1 * b_1 * \Delta c * d_0 = 0,86 * 298 * 0,11 * 0,12 = 3,32 \text{ тис. грн.}$$

Вплив зміни середньогодинного виробітку одного робітника:

$$\Delta Y_d = a_1 * b_1 * c_1 * \Delta d = 0,86 * 298 * 8,01 * (-0,01) = -11,51 \text{ тис. грн.}$$

Перевірка. Загальний вплив факторів

$$\Delta Y = \Delta Y_a + \Delta Y_b + \Delta Y_c + \Delta Y_d = 37,76 - 10,39 + 3,32 - 11,51 = 19,18 \text{ тис. грн.}$$

$$= \Delta Y = Y_1 - Y_0 = 230,05 - 210,87 = 19,18 \text{ тис. грн.}$$

Отже, продуктивність праці (середньорічний виробіток одного працівника) в ТОВ «Фабрика Класум» у 2018 році збільшився на 57,27 тис. грн, а у 2019 році збільшився на 19,18 тис. грн. На зміну середньорічного виробітку одного працівника вплинули наступні фактори. Скорочення частки робітників у загальній чисельності ПВП у 2018 році – на 1,09 % спричинило зменшення середньорічного виробітку на 2,25 тис. грн; у 2019 році – збільшення на 13,10 % – збільшення середньорічного виробітку на 37,76 тис. грн. Збільшення кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік у 2018 році на 150 днів, зумовило збільшення середньорічного виробітку одного працівника на 82,75 тис. грн, і, навпаки, зменшення кількості відпрацьованих днів у 2019 році сприяло зменшенню середньорічного виробітку на 46,69 тис. грн. Середньорічний виробіток одного працівника збільшився за рахунок зростання середньої тривалості робочого дня у 2018 році на 0,22 год. – на 6,71 тис. грн; у 2019 році на 0,11 год. – на 2,81 тис. грн. Середньогодинний виробіток одного робітника зменшився на 0,01 тис. грн у 2018 році та вплинув на зниження середньорічного виробітку одного працівника на 29,94 тис. грн; у 2019 році середньорічний виробіток збільшився на 25,30 тис. грн. за рахунок збільшення середньогодинного виробітку одного робітника на 0,01 тис. грн.

З огляду на отримані результати, можемо відмітити що продуктивність праці в цілому в ТОВ «Фабрика Класум» є достатньо високою і в повній мірі задовольняє вимоги виробництва. Керівництву необхідно вжити заходів, щодо підвищення продуктивності праці своїх працівників, що створить передумови для скорочення тривалості робочого дня та загальної кількості робочих днів у році, саме тих факторів, що здійснюють за періоди 2017 – 2019 років на середньорічний виробіток одного працівника найбільший вплив задля підтримки ефективності праці на даному підприємстві.

2.3. Оцінка рівня кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум»

Кар'єрне зростання персоналу ТОВ «Фабрика Класум» поєднує в собі трудовий потенціал працівників та умови його побудови. Враховуючи, що трудовий потенціал персоналу становить сукупність внутрішніх якостей і характеристик працівників, які вони реалізують в трудовій діяльності, будуючи своє кар'єрне зростання, є необхідним дослідити динаміку якісних та кількісних показників трудового потенціалу, таких як: середньооблікова кількість персоналу; кількість працівників за групами персоналу; за гендерними ознаками; за рівнем освіти та за віковими характеристиками. Умовами побудови кар'єрного зростання працівників, що залежать від підприємства є: рівень оплати праці, рівень підготовки та перепідготовки персоналу та рівень плинності кадрів [13 с.58].

Оцінка рівня кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» була проведена за допомогою таксономічного методу побудови інтегрального показника, описаного в 1.3, використовуючи дані статистичних звітів, зокрема № 1-ПВ «Звіт з праці» місячних зведень та іншої внутрішньої документації, яка ведеться працівниками відділу кадрів на підприємстві за період 2017 – 2019 років.

Працівники ТОВ «Фабрика Класум» за характером участі у виробничому процесі розподіляються на працівників основної діяльності, які зайняті безпосередньо виготовленням продукції, і невиробничий персонал, що зайнятий в обслуговуючих та інших господарствах. До персоналу основної діяльності в ТОВ «Фабрика Класум» відносяться такі категорії працівників: виробничий персонал, що складається з робітників, які працюють у відповідних цехах та молодший обслуговуючий персонал: монтажники, водії, механіки, теплотехніки, енергетики та охорона. Управлінський персонал включає в себе керівників та спеціалістів.

Структура персоналу ТОВ «Фабрика Класум» за період 2017-2019 років представлена в табл. 2.13

Таблиця 2.13

**Аналіз структури працівників ТОВ «Фабрика Класум»
за 2017–2019 роки**

Показники	2017		2018		2019		Відхилення			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб		у структурі, +/- %	
							2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	342	100	220	100	175	100	-122	-45	*	*
1. Виробничий персонал, із них:	254	74,27	161	73,18	151	86,29	-93	-10	-1,09	13,10
робітники:										
цех №1	21	8,27	18	11,18	16	10,60	-3	-2	2,91	-0,58
цех №2	43	16,93	32	19,88	31	20,53	-11	-1	2,95	0,65
цех №3	24	9,45	13	8,07	13	8,61	-11	0	-1,37	0,53
цех №4	36	14,17	22	13,66	20	13,25	-14	-2	-0,51	-0,42
цех №5	73	28,74	40	24,84	39	25,83	-33	-1	-3,90	0,98
молодший обслуговуючий персонал:										
охорона	13	5,12	9	5,59	8	5,30	-4	-1	0,47	-0,29
монтажники	9	3,54	6	3,73	6	3,97	-3	0	0,18	0,25
водії	6	2,36	4	2,48	4	2,65	-2	0	0,12	0,16
механіки	11	4,33	7	4,35	6	3,97	-4	-1	0,02	-0,37
теплотехніки	15	5,91	8	4,97	7	4,64	-7	-1	-0,94	-0,33
енергетики	3	1,18	2	1,24	1	0,66	-1	-1	0,06	-0,58
2. Управлінський персонал, із них:	88	25,73	59	26,82	24	13,71	-29	-35	1,09	-13,10
- керівники	18	20,45	10	16,95	5	20,83	-8	-5	-3,51	3,88
- спеціалісти	70	79,55	49	83,05	19	79,17	-21	-30	3,51	-3,88

Джерело: Складено автором на основі [Додаток В].

Динаміка середньооблікової кількості штатних працівників характеризує та показує потенційно можливу кількість персоналу, що може будувати свою трудову кар'єру. Таким чином, аналізуючи дані табл. 2.17, можна зробити висновки, що в ТОВ «Фабрика Класум» станом на 2019 рік, середньооблікова чисельність штатних працівників зменшилася на 122 особи,

що з точки зору потенційно можливого кар'єрного зростання носить негативний характер.

Основну частку структури працівників складає виробничий персонал. Так, зокрема, в 2017 році чисельність виробничого персоналу склала 254 особи, що складає 74,27 % від загальної чисельності, в 2018 – 73,18%, в 2019 – 86,29%. За структурою, більша частина працівників виробничого персоналу – робітники, а управлінського – спеціалісти (рис. 2.12). Для ТОВ «Фабрика Класум» характерним є скорочення чисельності персоналу, про що свідчить негативне абсолютне відхилення.

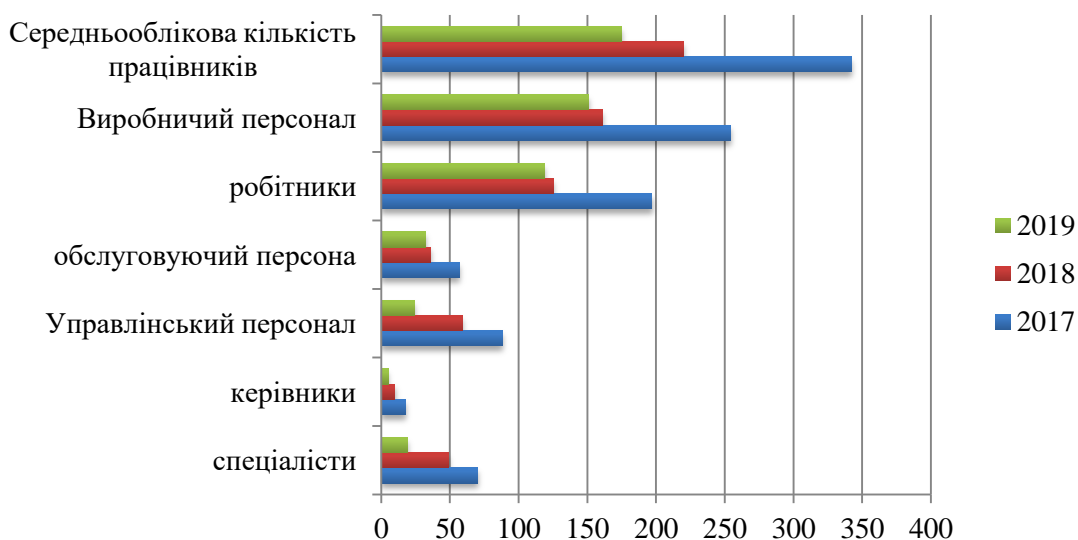


Рис. 2.12. Динаміка зміни структури персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» за 2017–2019 роки

Джерело: Складено автором на основі [Додаток В].

Якісний склад персоналу за гендерною структурою (табл. 2.14) визначає питому вагу чоловіків та жінок, які мають потенційну можливість рухатися по ієрархічній структурі підприємства. Персонал ТОВ «Фабрика Класум» характеризується наявністю більшої частки працівників чоловічої статі. Зокрема, різниця між чисельністю працівників чоловічої та жіночої статі у 2017 році склала – 240 осіб, у 2018 – 164 особи, у 2019 – 141 особа.

**Динаміка гендерної структури персоналу ТОВ «Фабрика Класум»
за 2017 – 2019 роки**

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення			
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	абсолютне, +/-, осіб		у структурі, %	
							2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому										
Чоловіки	291	192	158	85,09	87,27	90,29	-99	-34	2,19	3,01
Жінки	51	28	17	14,91	12,73	9,71	-23	-11	-2,19	-3,01
Разом	342	220	175	100	100	100	-122	-45	*	*
Управлінський персонал										
Чоловіки	72	46	15	81,82	77,97	62,50	-26	-31	-3,85	-15,47
Жінки	16	13	9	18,18	22,03	37,50	-3	-4	3,85	15,47
Разом	88	59	24	100	100	100	-29	-35	*	*
Виробничий персонал										
Чоловіки	219	146	143	86,22	90,68	94,70	-73	-3	4,46	4,02
Жінки	35	15	8	13,78	9,32	5,30	-20	-7	-4,46	-4,02
Разом	254	161	151	100	100	100	-93	-10	*	*

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Отже, аналіз показав, що на ТОВ «Фабрика Класум» потенційно кар'єрно зростати за період 2017 – 2019 років мали переважно чоловіки. Динаміка зміни структури персоналу ТОВ «Фабрика Класум» за гендерною ознакою графічно представлена на рис. 2.13.

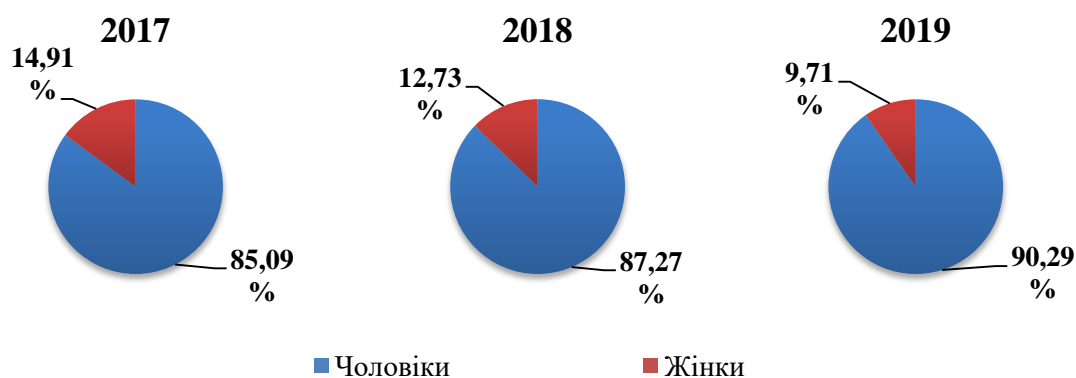


Рис. 2.13. Динаміка гендерної структури персоналу ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Однією з якісних характеристик персоналу ТОВ «Фабрика Класум», яка впливає на кар'єрне зростання, є його вікова структура (табл.2.15).

Таблиця 2.15

Вікова структура персоналу ТОВ «Фабрика Класум» за 2017–2019 роки

Вікові категорії	2017		2018		2019		Відхилення			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне, +, -		у структурі, %	
							2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому										
15-34 років	185	54,09	96	43,64	71	40,57	-89	-25	-10,46	-3,06
35-49 років	63	18,42	60	27,27	55	31,43	-3	-5	8,85	4,16
50-54 років	45	13,16	41	18,64	32	18,29	-4	-9	5,48	-0,35
55-59 років	36	10,53	14	6,36	10	5,71	-22	-4	-4,16	-0,65
Понад 60 років	13	3,80	9	4,09	7	4,00	-4	-2	0,29	-0,09
Разом	342	100	220	100	175	100	-122	-45	*	*
Виробничий персонал										
15-34 років	139	54,72	75	46,58	62	41,06	-64	-13	-8,14	-5,52
35-49 років	46	18,11	43	26,71	49	32,45	-3	6	8,60	5,74
50-54 років	31	12,20	27	16,77	27	17,88	-4	0	4,57	1,11
55-59 років	27	10,63	9	5,59	8	5,30	-18	-1	-5,04	-0,29
Понад 60 років	11	4,33	7	4,35	5	3,31	-4	-2	0,02	-1,04
Разом	254	100	161	100	151	100	-93	-10	*	*
Управлінський персонал										
15-34 років	46	52,27	21	35,59	9	37,50	-25	-12	-16,68	1,91
35-49 років	17	19,32	17	28,81	6	25,00	0	-11	9,50	-3,81
50-54 років	14	15,91	14	23,73	5	20,83	0	-9	7,82	-2,90
55-59 років	9	10,23	5	8,47	2	8,33	-4	-3	-1,75	-0,14
Понад 60 років	2	2,27	2	3,39	2	8,33	0	0	1,12	4,94
Разом	88	100	59	100	24	100	-29	-35	*	*

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Аналіз вікової структури персоналу ТОВ «Фабрика Класум» показав, що середньорічна динаміка питомої ваги персоналу за віковими категоріями має змінний характер. На підприємстві працює значна кількість людей віком до 34 років, а найменшу кількість працівників складають люди пенсійного віку. За динамікою зміни чисельності персоналу за 2017 – 2019 роки саме вікова категорія працівників до 34 років має найбільше абсолютне відхилення (у 2018 році – зменшення на 89 осіб або на 48,11 %, у 2019 році – на 25 осіб або на 26,04 %. За проаналізовані три роки найбільш стабільною є

вікова категорія співробітників від 35 до 49 років. Так, на кінець 2018 року, кількість працівників даної вікової категорії зменшилася лише на 3 особи або на 4,76%, а на кінець 2019 на 5 осіб або на 8,33%. З точки зору оцінки кар'єрного зростання персоналу, найбільш цікавими є вікові категорії від 35 до 49 років та від 50 до 59 років, коли тривають етапи просування та збереження кар'єри. Вагомим моментом в персоналі даних вікових категорій є їх висока продуктивність праці та зацікавленість у реалізації своїх функціональних можливостей (рис.2.14).

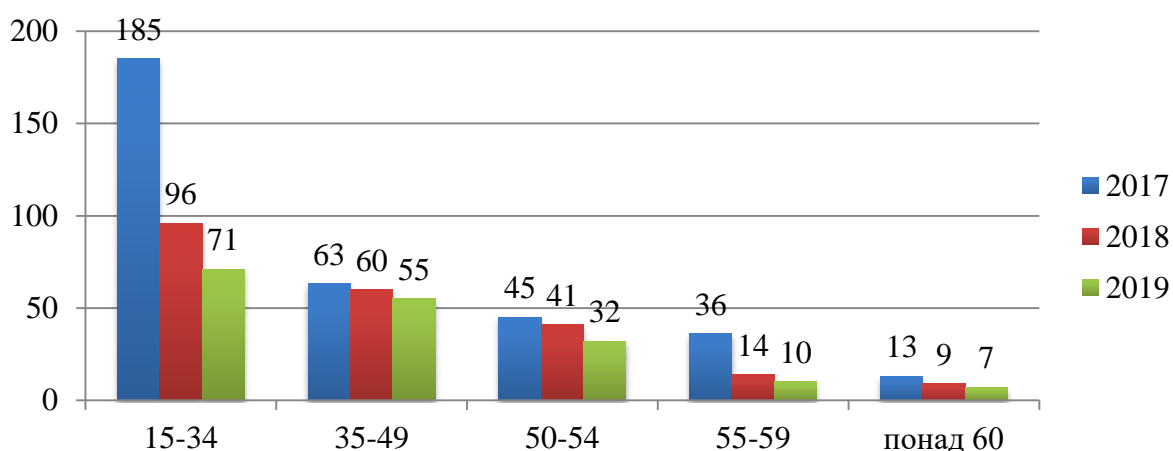


Рис. 2.14. Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Освітня структура персоналу – це перш, за все професійні та кваліфікаційні характеристики, що є однією з ключових ознак кар'єрного зростання. Проаналізована динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Фабрика Класум» представлена в табл. 2.16.

Отже, для ТОВ «Фабрика Класум» характерним є присутність у більшій частки працівників підприємства неповної вищої освіти, що пояснюється великою часткою робітників (виробничий персонал), більшість з яких мають спеціальну та професійно-технічну освіту, що на потенційному кар'єрному зростанні персоналу позначається негативно.

**Динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Фабрика Класум»
за 2017 – 2019 роки**

Рівень освіти	2017		2018		2019		Відхилення			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне, +, -		у структурі, %	
							2018	2019	2018	2019
							до 2017	до 2018	до 2017	до 2018
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому										
Неповна вища освіта	237	69,30	162	73,64	148	84,57	-75	-14	4,34	10,94
Повна вища освіта	105	30,70	58	26,36	27	15,43	-47	-31	-4,34	-10,94
Разом	342	100	220	100	175	100	-122	-45	*	*
Виробничий персонал										
Неповна вища освіта	201	79,13	140	86,96	139	92,05	-61	-1,00	7,82	5,10
Повна вища освіта	53	20,87	21	13,04	12	7,95	-32	-9,00	-7,82	-5,10
Разом	254	100	161	100	151	100	-93	-10	*	*
Управлінський персонал										
Неповна вища освіта	36	40,91	22	37,29	9	37,50	-14,00	-13	-3,62	0,21
Повна вища освіта	52	59,09	37	62,71	15	62,50	-15,00	-22	3,62	-0,21
Разом	88	100	59	100	24	100	-29	-35	*	*

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Динаміка зміни частки працівників за рівнем освіти у структурі персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» представлена на рис. 2.15.



Рис. 2.15. Освітня структура персоналу ТОВ «Фабрика Класум»

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Важливим моментом у кар'єрному просуванні є професійна кваліфікація працівників, яка дозволяє досягти кар'єрних вершин. Посприяти кар'єрному зростанню різних категорій працівників на ТОВ «Фабрика Класум» та домогтися високих результатів в організації можливо тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, умінням та відповідними навичками. Тому необхідним інструментом є безперервне навчання та підвищення кваліфікації для професійного розвитку працівників (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу
ТОВ «Фабрика Класум» за 2017 – 2019 роки**

Категорія	2017		2018		2019		Відхилення			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне, +, -		у структурі, %	
							2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому										
Навчені новим професіям	68	19,88	44	20,00	35	20,00	-24	-9	0,12	0,00
Підвищили кваліфікацію	81	23,68	56	25,45	49	28,00	-25	-7	1,77	2,55
Разом	342	100	220	100	175	100	-122	-45	*	*
Виробничий персонал										
Навчені новим професіям	55	21,65	37	22,98	32	21,19	-18	-5,00	1,33	-1,79
Підвищили кваліфікацію	66	25,98	45	27,95	43	28,48	-21	-2,00	1,97	0,53
Разом	254	100	161	100	151	100	-93	-10	*	*
Управлінський персонал										
Навчені новим професіям	13	14,77	7	11,86	3	12,50	-6,00	-4	-2,91	0,64
Підвищили кваліфікацію	15	17,05	11	18,64	6	25,00	-4,00	-5	1,60	6,36
Разом	88	100	59	100	24	100	-29	-35	*	*

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Так, у 2017 році на ТОВ «Фабрика Класум» навчено новим професіям було 68 осіб, у 2018 – 44, а у 2019 – 35 осіб. Під навчанням на ТОВ «Фабрика Класум» слід розуміти первинну професійну підготовку та перепідготовку, яку проходять різні категорії працівників: робітники, фахівці та керівники. В

ТОВ «Фабрика Класум» підвищення кваліфікації працівників відбувається безпосередньо на виробництві або у навчальних закладах різних типів за договорами. Так, у 2017 році свою кваліфікацію підвищили 81 особа, у 2018 – 56 осіб, у 2019 році – 49 осіб. Проте, слід зазначити, що середньорічна динаміка питомої ваги даних категорій працівників мала відносно не змінний характер. Це дає можливість зробити висновок, що така умова кар’єрного зростання, як підготовка та перепідготовка кадрів в цілому має позитивну динаміку (рис. 2.16).

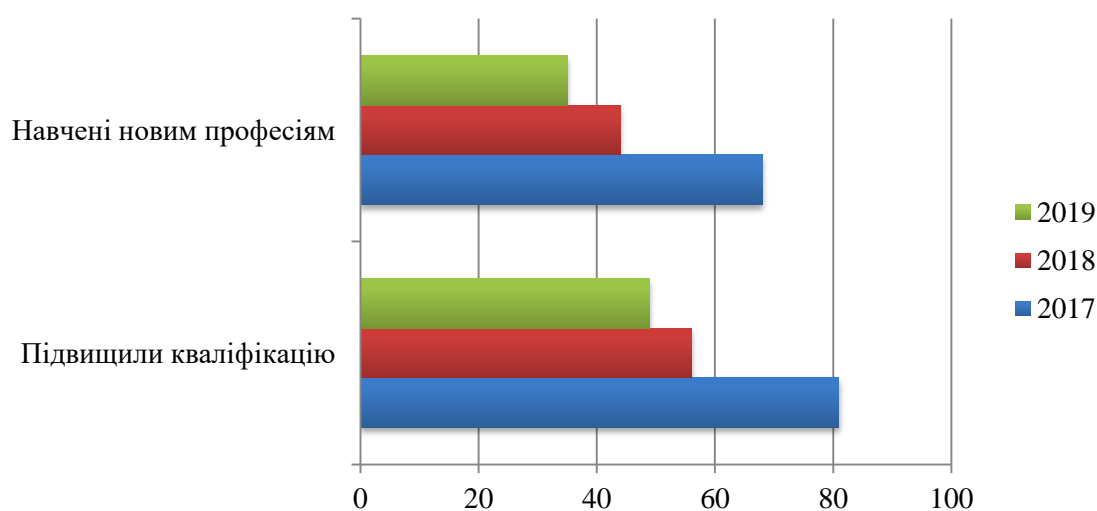


Рис. 2.16. Динаміка кількості працівників, що пройшли навчання та підвищили свою кваліфікацію в ТОВ «Фабрика Класум» за 2017 – 2019 роки

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Оплата праці – це одна із основних мотиваційних складових продуктивної діяльності персоналу. Динаміка оплати праці та її структура є вагомими показниками, які впливають на задоволення працівників своїх потреб, а в результаті на економічну діяльність підприємства. Оцінка можливостей кар’єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» пов’язана із впливом на нього матеріальних чинників у вигляді оплати праці.

Джерелом коштів на фінансування оплати праці, згідно п’ятому розділу колективного договору «Нормування й оплата праці» ТОВ «Фабрика

Класум», є частина доходу, одержаного в результаті господарської діяльності підприємства відповідно до чинного законодавства. Формування фонду оплати праці проводиться виходячи із базового фонду (посадових окладів) та отриманого валового доходу за період. Мінімальний фонд оплати праці визначається в розмірі до 25% валового доходу підприємства.

Таблиця 2.18

**Аналіз динаміки середньої заробітної плати в
ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки**

№ з/п	Показник	2017	2018	2019	Відхилення			
					Абс., ±		Відн., %	
					2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
1	Середньооблікова кількість ПВП, осіб всього, в т. ч.:	342	220	175	-122	-45	-35,67	-20,45
1.1	виробничий персонал	254	161	151	-93	-10	-36,61	-6,21
1.2	управлінський персонал	88	59	24	-29	-35	-32,95	-59,32
2	Фонд заробітної плати ПВП, тис. грн. всього, в т. ч.:	10634,6	13339,8	12501,2	2705,2	-838,6	25,44	-6,29
2.1	виробничий персонал	7742,74	10247,4	10602,28	2504,66	354,88	32,35	3,46
2.2	управлінський персонал	2891,86	4183,85	1898,92	200,54	-2284,93	6,93	-54,61
3	Середня заробітна плата одного працівника (ПВП), грн. в т. ч.:	2591,28	5052,95	5952,95	2461,68	900,00	95,00	17,81
3.1	виробничий персонал	2540,27	5304,04	5851,15	2763,77	547,11	108,80	10,32
3.2	управлінський персонал	2738,50	5909,39	6593,46	3170,88	684,07	115,79	11,58
4	Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу	1,08	1,11	1,13	0,04	0,01	*	*

Джерело: Розраховано автором за звітністю підприємства

Відповідно до даних, представлених в табл. 2.18 можна зробити висновки, що фонд оплати праці в ТОВ «Фабрика Класум» у 2018 році збільшився на 2705,2 тис. грн. відносно 2017 року та зменшився на 838,6 тис. грн у 2019 відносно 2018 року. Фонд оплати праці виробничого персоналу перевищує фонд оплати праці управлінського персоналу (на 4850,88 тис. грн. у 2017 році, на 6063,55 тис. грн у 2018 році та на 8703,37 тис. грн. у 2019), так як середня облікова чисельність виробничого персоналу майже значно перевищує чисельність управлінського. Середня заробітна плата одного працівника на підприємстві та по категоріях персоналу за три роки має позитивне абсолютне відхилення. Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу перевищує одиницю, так як середня заробітна плата керівників у два рази більша за середню заробітну плату робітників.

На рис. 2.17 представлена динаміка зміни середньої заробітної плати працівників підприємства з 2017 по 2019 рік. З рисунку видно, що сума середньої заробітної плати протягом трьох років має тенденцію до зростання. Такі результати, безперечно, певною мірою пов'язані із зростанням мінімальної заробітної плати.

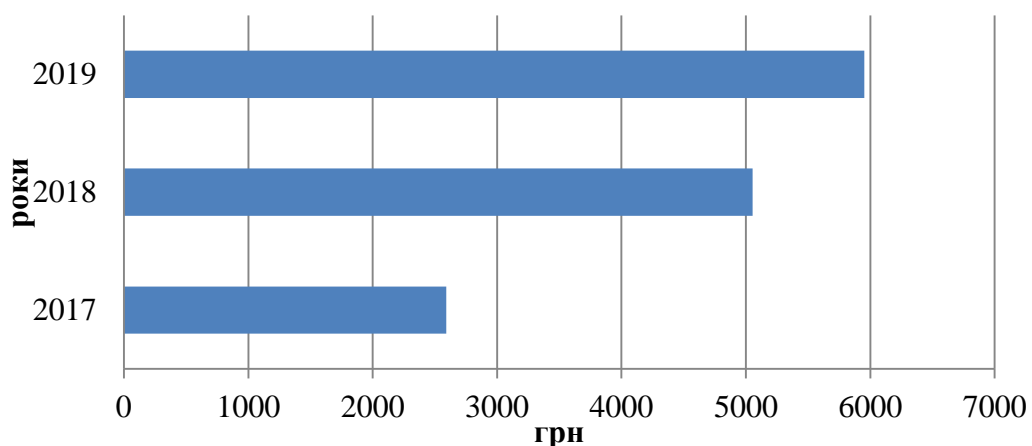


Рис. 2.17. Динаміка зміни середньої заробітної плати працівників ТОВ «Фабрика Класум» 2017-2019 роки

Джерело: Складено автором на основі [Додаток В].

З урахуванням специфіки, змісту і напрямків господарської діяльності в ТОВ «Фабрика Класум» застосовується :

- почасово-преміальна система оплати праці;
- відрядно-преміальна система оплати праці.

Фонд оплати праці підприємства включає в себе: фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати та заохочувальні та компенсаційні виплати.

Структура фонду оплати праці в ТОВ «Фабрика Класум» представлена в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

**Аналіз динаміки структури фонду оплати праці
ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки**

№ з/п	Показник	2017	2018	2019	Відхилення			
		тис. грн.			абсолютне, +/- тис. грн.		відносне, %	
					2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
1	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	10634,6	13339,8	12501,2	2705,2	-838,6	25,44	-6,29
2	Фонд основної заробітної плати	6897,3	8730,8	7461,6	1833,5	-1269,2	26,58	-14,54
3	Фонд додаткової заробітної плати	3709,2	4550,8	4989,4	841,6	438,6	22,69	9,64
4	Заохочувальні та компенсаційні виплати	28,1	58,2	50,2	30,1	-8,0	107,12	-13,74

Складено автором

Аналізуючи дані, можна зробити висновки, що фонд оплати праці в 2018 році, порівняно з 2017 збільшився на 2705,2 тис. грн або на 25,44 % та зменшився на 838,6 тис. грн. або на 6,29% у 2019 році. Згідно даним в динаміці за три роки відбулося збільшення фонду основної заробітної плати

(на 1833,5 тис. грн або 26,58 %) у 2018 році та зменшення (на 1269,2 тис. грн. або на 14,54%) у 2019 році; збільшення фонду додаткової заробітної плати (на 841,6 тис. грн. або 22,69 % у 2018 та на 438,6 тис. грн. або на 9,64% у 2019); збільшення заохочувальних та компенсаційних виплат (на 30,1 тис. грн) у 2018 та зменшення на 8,0 тис. грн у 2019 році.

Динаміка зміни фонду оплати праці штатних працівників в ТОВ «Фабрика Класум» представлена на рис. 2.18.

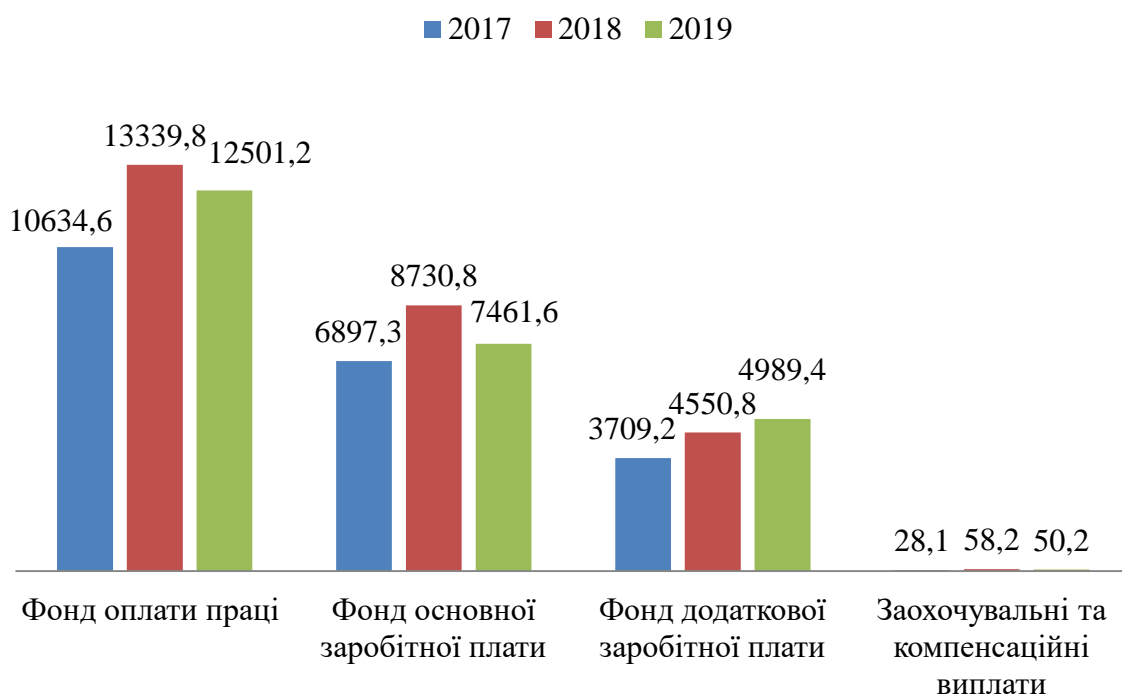


Рис. 2.18. Динаміки структури фонду оплати праці
ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки

Складено автором

Основна заробітна плата в ТОВ «Фабрика Класум» - це посадовий оклад, встановлений працівникам відповідно до штатного розпису, фактично нарахована заробітна плата по відрядних розцінках. Розмір оплати праці робітників за місяць визначається відповідно до окладу згідно штатного розкладу та з урахуванням якості, обсягу та складності виконаних робіт, відпрацьованого часу та кваліфікації. Розмір оплати праці затверджується

генеральним директором підприємства та оформлюється відповідним протоколом.

До фонду додаткової заробітної плати (табл. 2.20) ТОВ «Фабрика Класум» включаються надбавки та доплати (гарантійні та компенсаційні виплати, передбаченні чинним законодавством, додатково – преміальні виплати, пов’язані з виконанням виробничих завдань та функцій: доплата за інтенсивність і складність робіт, за збільшення обсягів роботи, за розширення сфери обслуговування, за наставництво, за економію та вдосконалення діючих технологічних та інших процесів, за високу професійну майстерність; доплати і премії за результатами роботи підприємства), а також часткова оплата за невідпрацьований робочий час.

Таблиця 2.20

**Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати
ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки**

№ з/п	Показник	2017	2018	2019	Відхилення			
		тис. грн.			абсолютне, +/- тис. грн.		відносне, %	
					2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
1	Фонд додаткової заробітної плати, всього, в т. ч.:	3709,2	4550,8	4989,4	841,6	438,6	22,69	9,64
1.1	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	2928,5	3331,3	4444,0	402,8	1112,7	13,75	33,40
1.2	Оплата за невідпрацьований робочий час	780,7	1219,5	545,4	438,8	-674,1	56,21	-55,28

Джерело: Складено автором на основі [Додаток В].

В 2018 році в порівнянні фонд додаткової заробітної плати збільшився на 841,6 тис. грн або 22,69 % та склав 4550,8 тис. грн; у 2019 році фонд додаткової заробітної плати збільшився на 438,6 тис. грн або 9,64 % та склав 4989,4 тис. грн. Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових

окладів у 2018 році збільшилися на 402,8 тис. грн, а у 2019 році на 1112,7 тис. грн, при цьому їх питома вага у фонді додаткової заробітної плати склала 89,07%. Динаміка зміни фонду додаткової заробітної плати персоналу ТОВ «Фабрика Класум» представлена на рис. 2.19



Рис. 2.19. Динаміки структури фонду додаткової заробітної плати ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки

Складено автором

Заохочувальні і компенсаційні виплати в ТОВ «Фабрика Класум» включають:

- винагороди за вислугу років;
- винагороди за підсумками роботи за рік;
- матеріальну допомогу на оздоровлення;
- інші заохочення, не пов'язані з конкретними результатами праці (до святкових, державних, професійних та ювілейних дат у грошовій формі, у зв'язку з виходом на пенсію, тощо).

Оплата за невідпрацьований робочий час в ТОВ «Фабрика Класум» частково відноситься до заохочувальних та компенсаційних виплат.

Структура заохочувальних і компенсаційних виплат в ТОВ «Фабрика Класум» представлена в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

**Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат
ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки**

№ з/п	Показник	2017	2018	2019	Відхилення			
		тис. грн.			абсолютне, +/- тис. грн.		відносне, %	
					2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
1	Заохочувальні та компенсаційні виплати, в т. ч.:	28,1	58,2	50,2	30,1	-8	107,12	-13,75
1.1	Матеріальна допомога	8,9	4,2	4,8	-4,7	0,58	-52,81	13,83
1.2	Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	-	-	-	-	-	-	-
1.3	Оплата за невідпрацьований робочий час	19,2	54	45,4	34,8	-8,58	181,25	-15,89

Джерело: Складено автором на основі [Додаток В].

Динаміка зміни структури заохочувальних та компенсаційних виплат персоналу ТОВ «Фабрика Класум» представлена на рис. 2.20.

Суми заохочувальних та компенсаційних витрат у 2018 році збільшилися на 30,1 тис. грн, а у 2019 році зменшилися на 8 тис. грн. Виплати у вигляді матеріальної допомоги працівникам у 2018 році зменшилася на 4,7 тис. грн та склали всього лише 4,2 тис. грн, для 2019 характерним є збільшення на 13,83% (4,8 тис. грн). Частина оплати за невідпрацьований робочий час, що відноситься до заохочувальних та компенсаційних виплат у 2018 році зростає на 34,8 тис. грн, а у 2019

зменшилася на 8,58 тис. грн. Соціальні виплати, що мають індивідуальний характер на ТОВ «Фабрика Класум» відсутні.

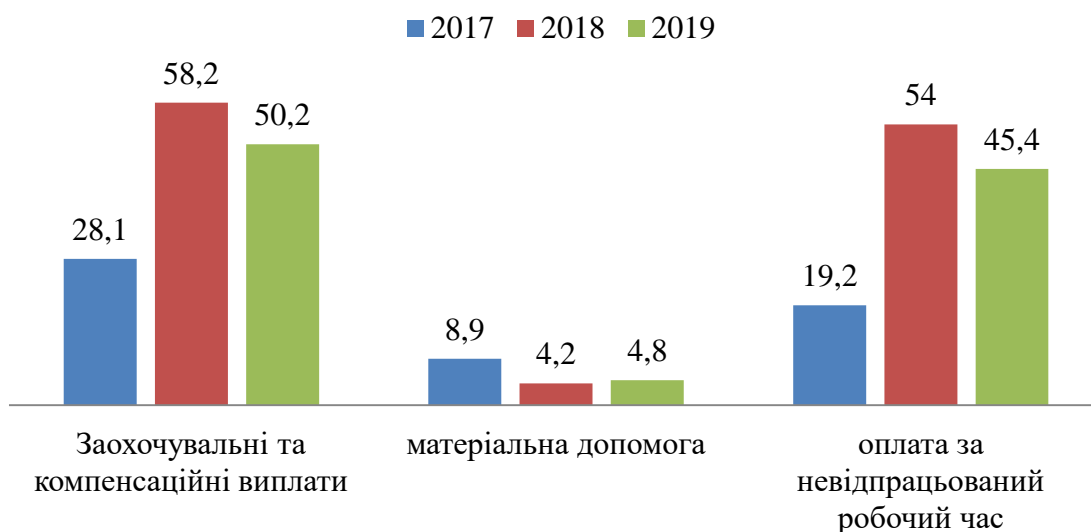


Рис. 2.20. Динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки

Складено автором

Основними критеріями визначення рівня оплати праці персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» є мінімальні державні соціальні норми та гарантії; результати господарської діяльності та рівень доходності підприємства; внесок кожного працівника з урахуванням фактично відпрацьованого часу і результатів його роботи та рівень оплати праці працівників на підприємствах-конкурентах та інших підприємствах галузі.

В колективному договорі ТОВ «Фабрика Класум» у розділі «Нормування й оплата праці» зафіксовані наступні ключові критерії визначення рівня оплати праці працівників підприємства та показники для нарахування преміальної заробітної плати по підприємству:

- перевиконання планових показників по обсягам виробництва підприємства;
- особистий внесок в розвиток підприємства;

- поліпшення планових показників по собівартості продукції;
- поліпшення планових показників по затратах на утримання та обслуговування технологічного обладнання;
- поліпшення планових показників по продуктивності праці.

Динаміка зміни структури фонду оплати праці штатних працівників в ТОВ «Фабрика Класум» та його складових: фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат представлена в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

**Структура фонду оплати праці та його складових в
ТОВ «Фабрика Класум» за 2017-2019 роки**

№ з/п	Показник	2017	2018	2019	Структурні зрушення, в.п.	
		%	%	%	2018 до 2017	2019 до 2018
1	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	100	100	100	-	-
2	Фонд основної заробітної плати	64,86	65,45	59,69	0,59	-5,76
3	Фонд додаткової заробітної плати	34,88	34,11	39,91	-0,76	5,80
3.1	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	78,95	73,20	89,07	-5,75	15,87
3.2	Оплата за невідпрацьований робочий час	21,05	26,80	10,93	5,75	-15,87
4	Заохочувальні та компенсаційні виплати	0,26	0,44	0,40	0,17	-0,03
4.1	Матеріальна допомога	31,67	7,22	9,52	-24,46	2,31
4.2	Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	-	-	-	-	-
4.3	Оплата за невідпрацьований робочий час	68,33	92,78	90,48	24,46	-2,31

Складено автором

Провівши необхідні розрахунки, можна графічно зобразити структуру фонду оплати праці в ТОВ «Фабрика Класум» (рис. 2.21).

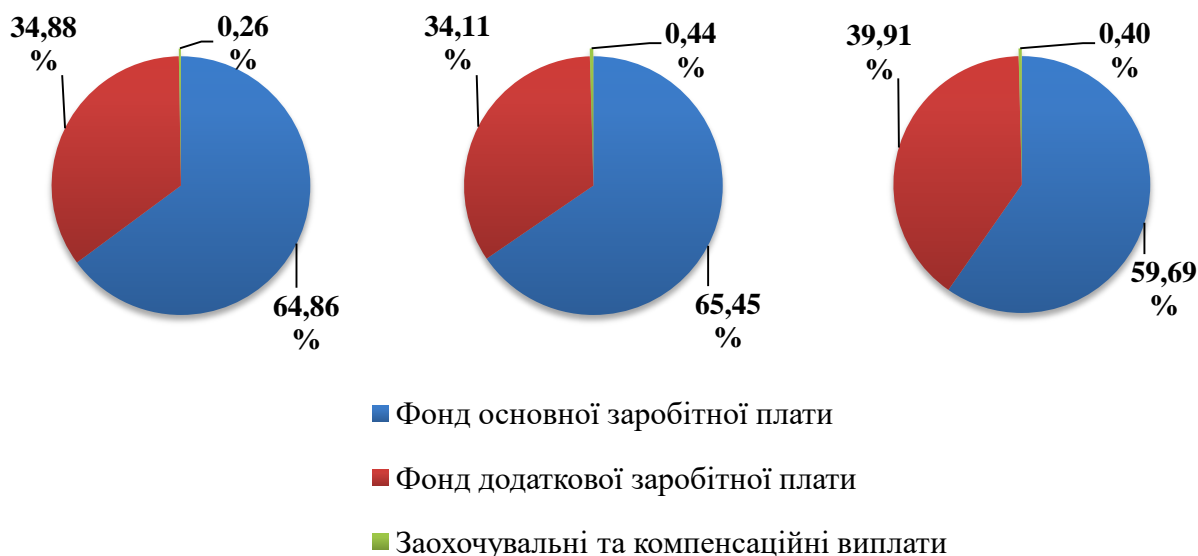


Рис. 2.21. Структура ФОП ТОВ «Фабрика Класум» за 2017–2019 роки

Складено автором

Таким чином, проаналізовані часткові показники рівня кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» були кількісно формалізовані та занесені до табл. 2.23 вихідних даних для подальшого розрахунку інтегрального показника.

Таблиця 2.23

Динаміка зміни часткових показників кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» за 2017 – 2019 роки

Показник	Умовне позначення	Значення показника за роками		
		2017	2018	2019
Питома вага працюючих у віці 15-34 років	X_1	54,09	43,64	40,57
Питома вага працюючих у віці 35-49 років	X_2	18,42	27,27	31,43
Питома вага працюючих у віці 50-54 років	X_3	13,16	18,64	18,29
Питома вага працюючих у віці 55-59 років	X_4	10,53	6,36	5,71
Питома вага працюючих пенсійного віку	X_5	3,80	4,09	4,00
Питома вага чоловіків	X_6	85,09	87,27	90,29
Питома вага жінок	X_7	14,91	12,73	9,71
Питома вага працівників, які мають неповну вищу освіту	X_8	69,30	73,64	84,57
Питома вага працівників, які мають повну вищу освіту	X_9	30,70	26,36	15,43

1	2	3	4	5
Питома вага працівників, які навчені новим професіям	X_{10}	19,88	20,00	20,00
Питома вага працівників, які підвищили кваліфікацію	X_{11}	23,68	25,45	28,00
Питома вага основної заробітної плати	X_{12}	64,86	65,45	59,69
Питома вага додаткової заробітної плати	X_{13}	34,88	34,11	39,91
Питома вага заохочувальних та компенсаційних виплат	X_{14}	0,26	0,44	0,4

Складено автором

Формування еталонних значень для кожного показника, було здійснене за методом поділу досліджуваних показників на стимулятори та дестимулятори. Таким чином, за критерієм «min-max» для показника в якості еталона обиралося максимальне його значення, якщо даний показник є стимулятором, або мінімальне – якщо показник є дестимулятором. В представленій системі часткових показників кар’єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» стимуляторами виступають питома вага працівників, що мають повну вищу освіту, питома вага працівників, які навчені новим професіям та які підвищили кваліфікацію, а дестимулятором виступає питома вага працівників, які мають неповну вищу освіту. Враховуючи сучасний стан підприємства та специфіку його діяльності для оцінки узагальнюючого показника за віковою ознакою були встановлені наступні еталонні значення: частка працівників у віці 15 – 34 років в обліковій кількості штатного персоналу становить 45%; у віці 35 – 49 років – 35%; у віці 50 – 54 років – 10 %; у віці 55 – 59 років – 7%; частка працюючих пенсіонерів за віком – 3%. Еталонні значення за гендерною ознакою розподілені у наступний спосіб: питома вага жінок у обліковій кількості штатного персоналу – 25%, чоловіків – 75%. Частка фонду основної заробітної плати у фонді оплати праці штатних працівників становить 70%, додаткової заробітної плати – 25%, заохочувальних та компенсаційних виплат – 5%.

Значення узагальнених показників складових кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» за період 2017 – 2019 р.

Показник	Умовне позначення	Значення показника за роками		
		2017	2018	2019
Узагальнюючий показник за віковою ознакою	$I_{\text{вік}}$	0,0632	0,0275	0,0414
Узагальнюючий показник за гендерною ознакою	$I_{\text{ген}}$	0,0935	0,0704	0,0386
Узагальнюючий показник освітнього рівня персоналу	$I_{\text{ос}}$	0,2000	0,1664	0,0817
Узагальнюючий показник рівня підготовки та перепідготовки персоналу	$I_{\text{пп}}$	0,0830	0,1479	0,2000
Узагальнюючий показник рівня оплати праці персоналу	$I_{\text{оп}}$	0,0052	0,0126	0,0101

Складено автором

Відповідно до алгоритму проведення комплексного вимірювання рівня кар'єрного зростання персоналу: здійснення стандартизації показників та зведення сукупності ознак кар'єрного зростання персоналу до однієї синтетичної ознаки, були розраховані узагальненні показники кар'єрного зростання персоналу за відповідними ознаками. Значення узагальнюючих показників усіх складових інтегрального показника кар'єрного зростання персоналу приймають своє значення в діапазоні $0 \leq I \leq 1$ (див. табл.2.24).

На основі середньозваженого показника, був здійснений розрахунок комплексного інтегрального показника кар'єрного зростання персоналу на ТОВ «Фабрика Класум» (рис.2.22):

$$I_{\text{ПКЗ}(2017)} = 0,2*(0,0632 + 0,0935 + 0,2 + 0,0830 + 0,0052) = 0,4448$$

$$I_{\text{ПКЗ}(2018)} = 0,2*(0,0275 + 0,0704 + 0,1664 + 0,1479 + 0,0126) = 0,4249$$

$$I_{\text{ПКЗ}(2019)} = 0,2*(0,0414 + 0,0386 + 0,0817 + 0,2 + 0,0101) = 0,3718$$

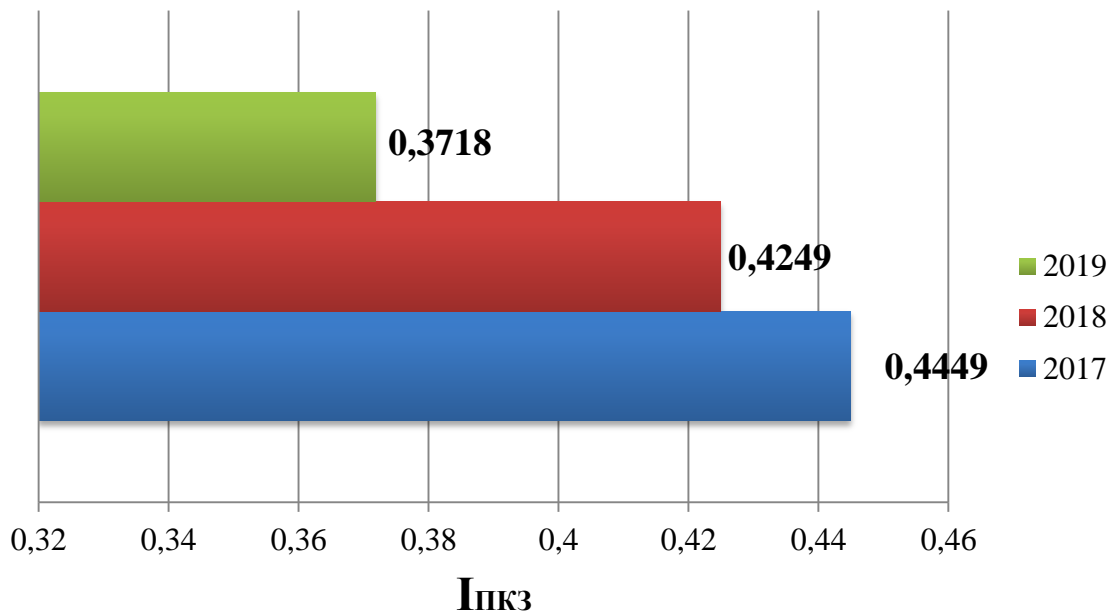


Рис. 2.22. Динаміка значень інтегрального показника кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» за 2017 -2019 роки

Складено автором

Узагальнюючі результати оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу ТОВ «Фабрика Класум» за період 2017-2019 років на основі дослідження якісних та кількісних характеристик трудового потенціалу та умов кар'єрного зростання, що залежать від підприємства, використовуючи таксономічний метод побудови інтегрального показника можна обґрунтувати наступні риси, що йому притаманні. Скорочення облікової кількості штатних працівників, що, з точки зору кар'єрного зростання, означає зменшення потенційно-можливих кандидатів для просування за кар'єрною ієрархією підприємства. Вікова структура персоналу характеризується щорічним зменшенням чисельності молоді серед працюючих. Вікова категорія працівників від 35 до 49 років, що характеризує етап просування у кар'єрі за проаналізовані три роки є найбільш стабільною, що виступає позитивним фактором, адже працівникам даного віку характерна продуктивність праці та зацікавленість у реалізації своїх функціональних можливостей. Інтегральний показник кар'єрного зростання за віковою ознакою має позитивну динаміку,

збільшившись у 2019 році до позначки 0,0414 (0,0275 у 2018). Аналіз персоналу за гендерною ознакою показав, що потенційно кар'єрно зростати в ТОВ «Фабрика Класум» за період з 2017 по 2019 роки мали переважно чоловіки, про що свідчать і значення узагальнюючого інтегрального показник за гендерною ознакою. Освітня структура персоналу характеризується високою питомою вагою персоналу з неповною вищою освітою, що негативно впливає на кар'єрне зростання персоналу, про що свідчить тенденція до зниження інтегрального показника освітнього рівня персоналу. Питома вага працівників, які підвищили свою кваліфікацію або були навчені новим професіям за три роки має відносно не змінний характер, що позитивно відбивається на кар'єрному зростанні персоналу підприємства. Так, узагальнюючий інтегральний показник рівня підготовки та перепідготовки персоналу у 2019 році збільшився до позначки 0,2 (2018 - 0,1479; 2017 - 0,0830). Матеріальні стимули оплати праці персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» мають не стабільний характер, що може призвести до погіршення продуктивності праці працівників і послабити темпи кар'єрного зростання (інтегральний показник рівня оплати праці персоналу у 2017 році склав 0,0052; у 2018 – 0,0126; у 2019 – 0,0101). Показники співвідношення основних мінімальних соціальних гарантій та середньомісячної заробітної плати одного штатного працівника мають позитивний характер.

За аналізований період, значення комплексного інтегрального показника кар'єрного зростання в ТОВ «Фабрика Класум» знаходиться в межах від 0,3718 до 0,4449. З 2017 по 2019 роки, значення даного показника має тенденцію до зниження. Так, у 2018 році рівень кар'єрного зростання персоналу зменшився на 0,0199, а у 2019 – на 0,0536. Таким чином, існує необхідність розробки та впровадження відповідних заходів для підвищення рівня кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ПРАЦІВНИКІВ РІЗНИХ КАТЕГОРІЙ В ТОВ «ФАБРИКА КЛАСУМ»

3.1. Сучасні світові тенденції та зарубіжний досвід управління кар'єрним зростанням персоналу

Пошук роботи та управління кар'єрою - це дві сфери, що характеризуються постійними змінами, зумовленими технологіями, глобальною економікою та іншими ключовими впливами. Сучасне уявлення про кар'єру істотно відрізняється від поглядів на просування по службі, що панували у вітчизняній теорії і практиці управління персоналом ще десять років тому [26].

Якщо раніше традиційне робоче місце підтримувало досить вузьку і передбачувану формулу розвитку кар'єри, досить було опанувати одну спеціальність і цього вистачало практично на весь період активної професійної діяльності, то тепер необхідна швидка зміна спеціалізації слідом за постійно виникаючими новими запитами ринку. Прогрес кар'єрного зростання був схожий на «ескалатор», який розтягнувся з першого дня роботи до виходу на пенсію - працівники починали внизу ієрархічної структури і піднімалися по кар'єрних сходах, наскільки їх амбіції та здібності дозволяли. На сучасному етапі, кар'єрне зростання людини більше нагадує «американські гірки» - з непередбачуваними вершинами, та змінами напрямку. Неодноразова зміна роботодавців стала нормою, а не винятком для більшості людей. Установка «одне життя - одна організація - одна професія - одна кар'єра» застаріла, а на зміну їй прийшла ідея варіативності і багатовекторності в кар'єрі. У 21 столітті кар'єрне зростання визначається вже не вузькими робочими місцями та навичками, а через досвід та спритність навчання. Постійна трансформація роботи, потреба людей та

організацій у постійному вдосконаленні можливостей та зміна переваг працівників вимагають нових підходів до навчання та підвищення кваліфікації, управління результатами роботи та кар'єрним зростанням [68].

У кожній країні на протязі свого історичного розвитку сформувалася своя власна культура та свій індивідуальний менталітет. Кожна країна світу має свій підхід до управління кар'єрним зростанням персоналу, власне бачення технологій найму, оцінювання та просування працівників [41].

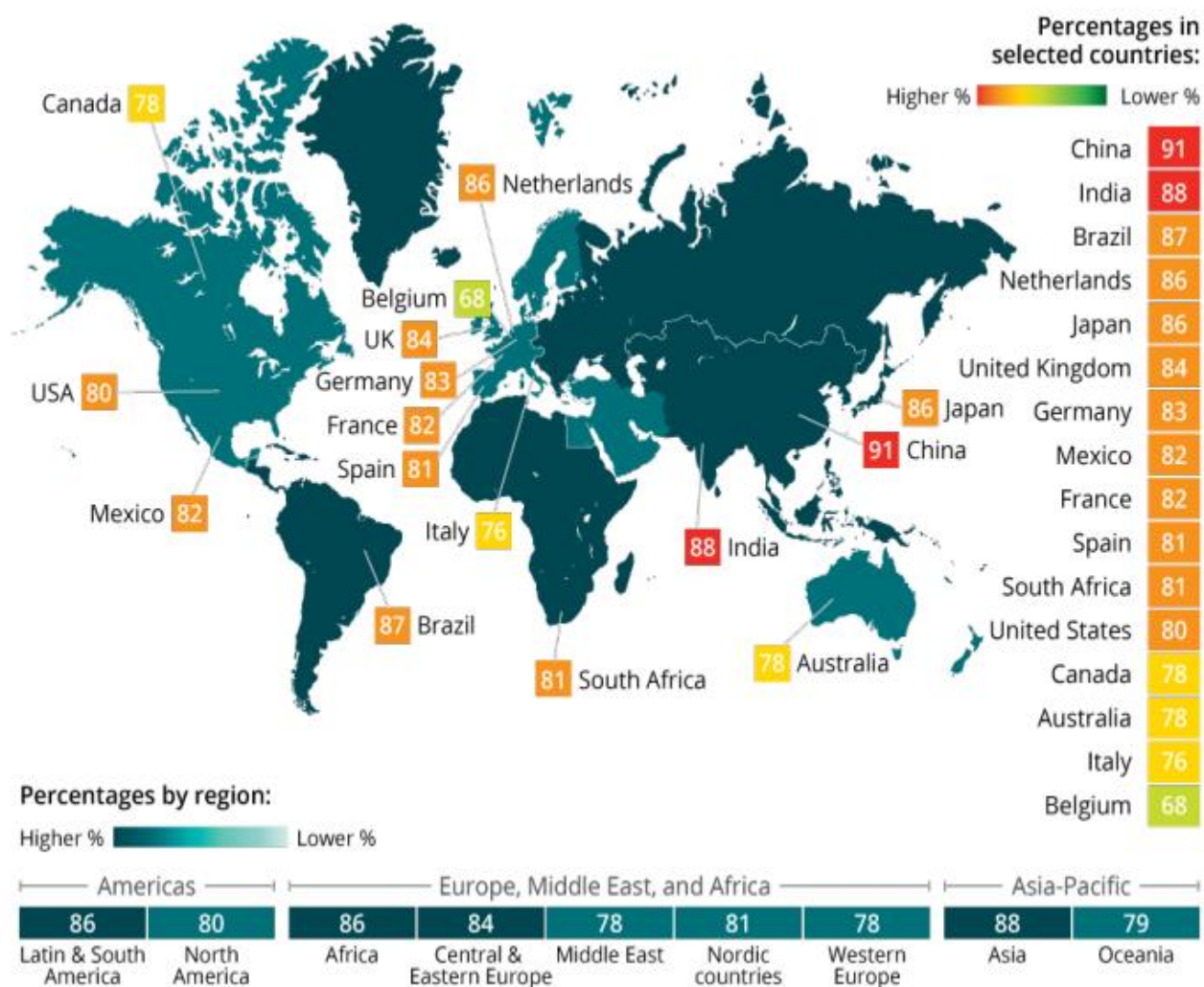


Рис. 3. 1. Кар'єра та навчання: частка респондентів, які оцінили цей тренд як «важливо» або «дуже важливо»

Джерело: [75].

За дослідженнями компанії Deloitte «Глобальні тенденції людського капіталу», побудова кар'єри персоналу 21 століття стала третьою за

важливістю тенденцією. На сучасному етапі, ринок праці пропонує набагато більше можливостей для вибору траєкторії професійного розвитку і посадового просування. Традиційні системи управління навчанням доповнюються та замінюються широким спектром нових технологій, такий переверт у навчанні та системі розвитку кар'єри став каталізатором радикальних змін. Майже половина опитаних керівників (45%) (див. рис. 3.1) за дослідженнями компанії Deloitte вважають цю проблему важливою або дуже важливою. Оскільки можливості відстають, іти в ногу з потребами працівників у навчанні та кар'єрному зростанні здатні не всі компанії [74].

Розглянемо основні сучасні тренди управління діловою кар'єрою персоналу в світі.

Зниження тиску вікових обмежень. На відміну від колишньої епохи, коли найважливішими критеріями для просування виступали стаж і досвід роботи працівника, так звана «вислуга» років, зараз саме молоді фахівці мають максимально широкі можливості зробити кар'єру відповідно до своїх здібностей. Молоді спеціалісти, як правило, мають суттєві переваги в рівні освіти, а також більше перспектив отримати навчання і розвиток за рахунок компанії [75].

Кар'єрне зростання сьогодні неможливо розписати на тривалу перспективу, а причиною цьому є занадто багато факторів невизначеності, адже різко зросла конкурентна боротьба на ринку праці. Зараз затребувані такі якості, як: професійна мобільність, кар'єрна гнучкість і адаптивність, готовність віддаватися роботі. Колишня формула «відмінні знання» (червоний диплом, блискучі оцінки з профільних предметів) на роботодавців вже не діє, їй на зміну прийшла інша - «відмінний результат» (знання + навик їх застосування). Сучасні роботодавці зацікавлені та потребують універсальних фахівців, що здатні миттєво реагувати на нові тенденції та зміни, вдало поєднують в собі логічне мислення та вміння знаходити нестандартний підхід до вирішення проблеми. Професійне просування співробітника визначається його особистісними якостями та особливостями,

стилем життя, цілями і ціннісними орієнтирами, накопиченими знаннями, навичками та досвідом [68; 74].

Працівники частіше змінюють місце роботи, переходять з однієї сфери діяльності в іншу, що пов'язано зі стрімким розвитком економіки, тим самим змінюючи типові кар'єрні траєкторії. За останніми дослідження Бюро статистики праці США, роботодавці можуть розраховувати на утримання працівника середньою 4,6 року. Динаміка кар'єри працівника все більшою мірою визначається тим, наскільки успішним виявляється його співпраця з компанією. На сучасному етапі, змінюється спосіб визначення успіху в кар'єрному зростанні. Співробітники вже не вимірюють його виключно збільшенням заробітної плати, кар'єрне зростання розглядається як форма роботи, що співпадає з їхніми цінностями або роботою, яка максимально використовує їх навички, що дозволяє їм самореалізуватися в житті. Жодна організація сьогодні не може дозволити собі ігнорувати проблему утримання та кар'єрного розвитку персоналу, адже конкуренція за висококваліфікованих фахівців жорстка, а вартість придбання працівників ніколи не була такою високою. Примітивне планування кар'єри персоналу змінює менеджмент кар'єрного зростання, який полягає в забезпеченні умов для більш ефективної адаптації працівників до мінливих запитів компанії, своєчасному інформуванні їх про кар'єрні можливості, визначенні необхідності та термінів перепідготовки та підвищення кваліфікації. Менеджер з персоналу виступає в ролі кар'єрного тьютора та коуча, який знаходиться у партнерських відносинах зі співробітниками, допомагає підвищити рівень компетентності і активно бере участь в побудові та реалізації індивідуальної концепції кар'єри кожного [75].

Швидко прогресуючі технології змушують організації створювати нові моделі кар'єри (рис. 3.2). Штучний інтелект, робототехніка та автоматизація здійснює великий вплив на робочі місця, в наслідок чого виникають нові потреби в робочій силі, включаючи підвищення кваліфікації. З розвитком технології, навички старіють швидше, ніж будь-коли. Так, наприклад,

інженери-розробники програмного забезпечення змушені тепер оновлювати навички кожні 12–18 місяців, спеціалісти з маркетингу, продажів, виробництва, юриспруденції, бухгалтерського обліку та фінансів повідомляють про схожі вимоги. На зміну традиційній кар'єрній драбині прийшла нова модель кар'єрного зростання, де люди можуть постійно отримувати новий досвід та реалізовувати себе на роботі [74].



Рис. 3. 2. Традиційний розвиток навичок та нетрадиційні шляхи кар'єрного зростання персоналу

Джерело: Складено автором на основі [74].

Одним із важливих трендів сучасної кар'єри є її організаційна спрямованість на формування культури навчання. На ринку корпоративного навчання сьогодні пропонується велика кількість нових інструментів для самостійного навчання, що дозволяє працівникам здобувати нові знання та вміння, проходити курси підвищення кваліфікації та обмінюватися інформацією, як ніколи. Завдяки таким інструментам як YouTube і таким новаторам як Khan Academy, Udacity, Udemy, Coursera, NovoEd, edX та іншим, навчання та підвищення кваліфікації доступне за допомогою усього лише одного клацання мишки. Провідні університети пропонують курси

рівня магістратури в режимі онлайн через програми edM MicroMasters за часткову вартість повного магістерського диплому. Завершення серії таких курсів відкриває двері для молодих спеціалістів, які потім подають заявку на участь у програмі офіційної магістратури в одному з багатьох провідних навчальних закладів [75].

Компанії серйозно розглядають можливість заміни своєї інфраструктури навчання працівників та придбання нових інструментів на всіх рівнях технологій навчання. Сьогодні на ринок вийшов новий набір навчальних інструментів, вперше запропонованих постачальниками Degreed, Pathgather, EdCast, Grovo і Axonify. Ці інструменти пропонують навчальні матеріали, відео та мобільні рішення для навчання, мікро-навчання, нові способи інтеграції, використання бібліотеки зовнішніх MOOC (масові онлайн-курсів) та відеонавчання, які стрімко зростають та є доступними в Інтернеті. Наприклад, такі компанії, як Visa, Ingersoll Rand, IBM, Walmart, створюють навчальні мережі та системи обміну знаннями, використовуючи платформи масових відкритих онлайн-курсів (MOOC). Salesforce, SAP та інші великі постачальники безкоштовно відкривають вміст своїх дистанційних платформ працівникам, допомагаючи їм отримати нові знання та пройти необхідне навчання для підвищення їх кваліфікації. [68].

Провідні компанії використовують безперервне навчання в цифровому форматі. Компанія GE створила навчальну платформу Brilliant U-an, яка надає можливості обміну відеоданими і пропонує навчання працівників на всіх рівнях підприємства. Четвертий із найбільших банків Канади BMO використовує додаток AR (розширена реальність), який дозволяють співробітникам взаємодіяти з цифровим шаром на фізичному робочому місці, надаючи доступ до навчальних матеріалів та використовуючи гейміфікацію для заохочення. Нідерландська компанія Shell перетворює кар'єру працівників та їх можливості навчання в інтерактивний цифровий досвід, використовуючи як AR (розширену реальність), так і VR (віртуальну реальність) для прискорення отримання нових знань та навичок та

розширення досвіду роботи своїх співробітників. Американська електронна корпорація IBM створила інструменти самооцінки на основі Artificial intelligence (штучний інтелект), щоб допомогти працівникам знайти курси з навчання та підвищення кваліфікації, відкриті вакансії на робочі місця та шляхи власного професійного просування, які найбільш відповідні їх особистим потребам та інтересам. Такі програми є досить ефективними, адже дозволяють працівникам удосконалити свої вміння та покращити професійний досвід. В свою чергу організаціям це допомагає утримувати працівників, задовольняючи їх потреби у роботі, використовуючи новий шлях кар'єрного зростання, що приносить користь як особистості, так і компанії. Стратегічне навчання, підвищення кваліфікації та вдосконалення моделі управління кар'єрою окупається. За проведеним аналізом в діловому журналі FORTUNE «Великі місця роботи» було доведено, що у компаніях, де навчання та розвиток персоналу були головними стратегічними пріоритетами спостерігається інтенсивне зростання доходу в середньому на 22,2 % за останні 24 місяці. Американське товариство з питань навчання та розвитку встановило, що для компаній, які пропонують всебічне навчання працівників, характерним є збільшення норми прибутку на 24 % [75].

Проаналізуємо аспекти управління кар'єрним зростанням персоналу на підприємствах США, Японії, Швеції та Франції.

Управлінська діяльність американських підприємств заснована на конкуренції. Модель управління кар'єрним зростанням передбачає зосередження уваги на кінцевих результатах роботи персоналу. Цінностями працівників, що беруться до уваги при професійному просуванні є: індивідуалізм, лідерство, свобода та конкуренція. Атестація та відбір працівників для програми кар'єрного росту відбувається за результатами їх трудової діяльності та виконаної роботи. На основі цього між працівниками підприємства зароджується конкуренція, через бажану в майбутньому посаду, премію чи надбавку, створюючи таким чином мотиви, заохочення та стимулювання виконання завдань, які перед ними постають. Середовище

конкуренції на американських підприємствах створюється свідомо, у такий спосіб керівництво підвищує ефективність та результативність праці своїх співробітників, які будуть виконувати свою роботу щораз краще, а позитивно високі результати роботи працівників приносять прибуткову діяльність підприємству загалом. На підприємствах США винагороджуються лише ті працівники, які досягають високих результатів у виконанні поставлених перед ними завдань. Це зумовлено перш за все тим, що кількість винагород обмежена і кожен працівник прагне здобути її, і, таким чином, формується технологія управління кар'єрою в Америці. Тому керівництво підприємств в своїй моделі управління кар'єрним зростанням користуються такою схемою: конкурентне середовище – високі показники роботи працівника – винагорода – конкурентоспроможність та прибутковість підприємства в цілому [25; 37].

Заробітна плата на підприємствах США – це показник, який вказує на те, яку цінність приносить і займає працівник у компанії. Величина оплати праці співробітників тримається в таємниці, керівник сам вирішує яку винагороду гідний отримувати працівник за свою виконану роботу, що підтримує атмосферу конкретності у колективі. Як ще один спосіб мотивації персоналу - нарахування зарплати відбувається відповідно до кількості освоєних професій і рівня кваліфікації. За кожен нову спеціальність співробітнику нараховують бали. Щоб отримати надбавку до зарплати, співробітник повинен набрати певну кількість балів. Основними перевагами способу розрахунку заробітної плати на основі кваліфікації є:

- забезпечення мобільності персоналу всередині компанії;
- скорочення штату найманих працівників за рахунок власних кваліфікованих кадрів;
- відсутність проміжних рівнів управління;
- підвищення якості роботи і продуктивності праці;
- економія матеріальних і людських ресурсів, витрачених на одиницю продукції [49].

Навчання та підвищенню кваліфікації працівників в США приділяється значна увага. Від рівня знань та вмінь залежить і професійне просування працівника та величина винагороди за його трудову діяльність. Чим вищий у працівників рівень професійної освіти, тим вище посадове становище на підприємстві. Таким чином, американці усвідомлюють, що без належної освіти, високого посадового становища не досягнеш. Тож кар'єрне зростання у працівника розпочинається від шкільної парти. В даній ситуації важливу роль відіграла культура країни, наприклад, щодо управлінської діяльності: керівником підприємства не може бути людина яка не має відповідної кваліфікації, відповідних знань у сфері управління, або має освіту, яка не відповідає даній посаді [26].

Розглядаючи систему управління кар'єрним зростанням у Японії, можна відзначити, що характерною рисою цієї системи є довічний найм працівників. Японська система управління прив'язує гарантії роботи і оплати праці до трудового стажу. Подібний спосіб мотивації мінімізує можливість переходу працівника до іншої компанії. На відміну від США, основна увага зосереджується не на конкуренції серед працівників, а на злагодженості роботи і гармонії [34].

Основний принцип в системі управління кар'єрним зростанням, якого дотримуються керівники японських корпорацій: чим більше стаж, тим вища посада і розмір заробітної плати. Кар'єрний ріст працівника безпосередньо залежить від тривалості роботи на підприємстві. Професійні здібності, кваліфікація, особисті якості працівника важливі, але без відповідного стажу вертикальний рух в японській компанії буде неможливим. Більш того, якщо працівник змінює місце роботи, то всі його минулі заслуги анулюються і він вже не зможе претендувати на керівну посаду [41].

Види заохочень в японській системі управління кар'єрним зростанням, крім зростання заробітної плати, включає:

- премії і бонуси, які виплачуються мінімум раз в півріччя;
- оплату витрат на дорогу в офіс і додому;

- медичну страховку для працівника і його сім'ї;
- часткову оплату житла;
- позики для придбання нерухомості;
- навчання у вищих навчальних закладах Японії, а також Європи і США;
- підвищення кваліфікації без відриву від основного місця роботи [49].

Щодо навчання, то в Японії цей процес є дуже цікавим та багатограним. В порівнянні з іншими країнами світу, у Японії кількість осіб, які здобувають освіту після середньої школи є найбільшою. В країні існує конкуренція у системі освіти, адже японці переконані, що рівень освіти має істотний вплив на їх професійне просування по ієрархічній структурі підприємства. Також, успішне закінчення університету сприяє отриманню посади у великих компаніях Японії [34].

Керівники японських підприємств приділяють значну увагу стратегії і стилю управління кар'єрним зростанням своїх працівників. Важливим моментом є те, що через політику довічного найму, коли працівник приходить на підприємство влаштовуватись на роботу його не цікавить яку посаду він буде займати, його увага приділяється тому як підприємство може забезпечити розвиток його кар'єри в майбутньому. Тому значна увага приділяється також і такому аспекту управління як планування і розвиток кар'єри персоналу підприємства [41].

Отже, підсумовуючи японський досвід управління кар'єрним зростанням персоналу можемо стверджувати, що значна увага приділяється допомозі щодо планування кар'єрного росту працівників, навчання та освіти співробітників. Японська система управління кар'єрного зростання містить дві особливості, які виділяють її з ряду систем менеджменту інших країн:

- система довічного найму, що є ключовою умовою кар'єрного розвитку;
- концепція безперервного навчання, що призводить до саморозвитку і високих показників продуктивності [49].

Швеція – це країна, що характеризується високим рівнем життя її населення. Щодо системи управління кар'єрним зростанням працівників на підприємстві, то значна роль тут приділяється державній безперервній освіті. Уряд Швеції фінансує постійне підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Така програма, безперечно, позитивно впливає на професійний розвиток кар'єри працівників на шведських підприємствах. Позитивною стороною управління кар'єрним ростом працівників є те, що ще під час навчання у ВНЗ вони отримують не тільки теоретичну освіту, але й практичну, що в кінцевому результаті полегшує їх професійну діяльність [25].

Можна виділити наступні переваги, що стосуються управління кар'єрним розвитком персоналу на підприємствах Швеції:

- здійснення мотивації кар'єрного розвитку персоналу;
- державна допомога при підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників;
- ефективна робота профспілок;
- забезпеченість висококваліфікованими співробітниками;
- розміри та виплата зарплати визначаються на колективно -договірних засадах [34].

Що стосується професійного просування працівників у Франції, то воно характеризується стабільністю та ґрунтується на переміщеннях, по кар'єрних сходинках ієрархічної структури підприємства, за вислугою років і на гарантуванні працівникові на підприємстві зайнятості впродовж здійснення його кар'єрного розвитку. Особливістю та позитивним фактором моделі управління кар'єрним зростанням французьких працівників є забезпечення взаємозв'язку службового просування та відповідної підготовки. Професійне навчання є необхідною умовою для їхнього кар'єрного зростання. Призначення на керівні посади будь-якого ієрархічного рівня має супроводжуватися підтвердженням того, що кандидат

пройшов чи проходитиме підготовку, пов'язану з виконанням ним професійних обов'язків на посаді [26].

Отже, уявлення про систему управління кар'єрного зростання персоналу у сучасному світі істотно змінилося. На зміну традиційним моделям управління кар'єрою працівників прийшли нові, що характеризуються широким спектром нових технологій. За дослідженнями іноземних компаній були виділені наступні сучасні тренди управління кар'єрним зростанням персоналу: найважливішими критеріями для професійного просування зараз виступають здібності працівника, рівень його освіти та кваліфікації; затребуваними якостями є: професійна мобільність, кар'єрна гнучкість і адаптивність, готовність віддаватися роботі, а роботодавці відбирають кадри за формулою знання + навички їх застосування; працівники частіше змінюють місце роботи, сферу професійної діяльності та траєкторії кар'єри, роботодавці можуть розраховувати на утримання працівника середньою 4,6 року; успіх кар'єрного зростання розглядається як форма роботи, що співпадає з цінностями працівників, максимально використовує їх навички, що дозволяє їм самореалізуватися в житті; з розвитком технологій, навички старіють швидше, на зміну традиційній кар'єрній драбині прийшла нова модель кар'єрного зростання, де люди постійно здобувають новий досвід; розвивається ринок корпоративного навчання працівників – пропонується величезна кількість різних інструментів для навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Такі зміни змушують компанії та організації у всьому світі переосмислити те, яким чином слід управляти кар'єрним ростом своїх співробітників, розробити та впровадити нові рішення та заходи для підтримки кар'єри 21 століття.

Проаналізований зарубіжний досвід показав, що кожній країні притаманні свої особливості управління кар'єрою, проте спільною рисою є те, що з боку керівництва підприємств програмі кар'єрного зростання персоналу приділяється велика увага, зокрема важливу роль в ній відіграє постійне навчання та підвищення кваліфікації.

3.2. Основні напрями підвищення рівня кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» та економічне обґрунтування запропонованих заходів

Управління кар'єрним процесом визначається як комплекс заходів щодо планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов діяльності підприємства [2].

Оцінка рівня кар'єрного зростання та аналіз професійного просування персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» показав, що як така система кар'єрного розвитку на підприємстві відсутня. На сучасному етапі, у кадровій службі ТОВ «Фабрика Класум» відсутній відділ, який відповідав би за розробку цілей та планів кар'єрного просування співробітників підприємства. В даний час, кар'єрне просування можливе фактично лише в рамках кадрового резерву, який сформований формально, адже конкурс для відбору працівників відсутній.

Розробка та впровадження програми з управління кар'єрним розвитком в ТОВ «Фабрика Класум» дозволить працівникам поряд із ростом матеріальної винагороди, отримувати моральне задоволення від результатів своєї праці та підвищувати свій соціальний статус, а керівництву отримати максимальну віддачу від професійної діяльності своїх співробітників.

Таким чином, цілями та функціями програми управління кар'єрним зростанням персоналу ТОВ «Фабрика Класум» є: розвиток та ефективне використання потенціалу кожного співробітника; створення сприятливих умов для кар'єрного просування; планування професійного розвитку кадрів; організація процесів навчання та підвищення кваліфікації; регулювання та контроль за розвитком кар'єри, оцінка ефективності управління кар'єрним процесом.

В основу програми управління кар'єрним зростанням персоналу ТОВ «Фабрика Класум» буде покладено прагнення поєднати потреби керівництва підприємства з інтересами, як професійними, так і особистими його працівників. Як елемент кадрового планування, програма кар'єрного розвитку персоналу дасть гарантію забезпечення ТОВ «Фабрика Класум» необхідними фахівцями на короткостроковий період, а також і на більш віддалену перспективу.

Дія програми управління кар'єрним зростанням персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» буде поширюватися на співробітників різних категорій.

Так, як участь у програмі з кар'єрного розвитку потребує від працівника додаткових зусиль по спеціальній підготовці та навчанні, доцільним буде залучати до неї лише тих працівників, які виявили власне бажання брати участь в передбачених програмою заходах. Реалізація принципу добровільності є гарантом успіху програми, адже співробітник змотивований та зацікавлений у її результатах. Проте, ініціатива по включенню конкретних співробітників до програми кар'єрного зростання може надходити безпосередньо від керівництва ТОВ «Фабрика Класум», враховуючи інтереси та потреби підприємства. Спонукаючи до участі у програмі з управління кар'єрним зростанням необхідно усіх штатних працівників, одночасно з цим, рішення працівника не повинно впливати на його участь в планових заходах, щодо підвищення кваліфікації та навчання на підприємстві.

Враховуючи те, що бажаючих прийняти участь у програмі кар'єрного зростання може бути багато, а бюджет на оплату відповідно до програми заходів обмежений, існує сенс провести попередній відбір найбільш перспективних, за даними ефективності їх поточної діяльності та відповідних за своїми особистими якостями працівників. За результатами відбору всі співробітники складатимуть кадровий резерв і прийматимуть подальшу участь у програмі кар'єрного зростання.

Конкурс серед бажаючих пропонується проводити у декілька етапів:

- 1 – формування та затвердження вимог до кандидата, відповідно до посади та спеціалізації;
- 2 – доведення до відома усіх співробітників про оголошення конкурсу та прийняття заявок на участь у ньому;
- 3 – безпосереднє проведення конкурсної процедури;
- 4 – підведення підсумків та оголошення результатів;
- 5 – формування кадрового резерву для участі у програмі кар'єрного зростання;
- 6 – розробка індивідуальних заходів для відібраних кандидатів, відповідно до категорії працівників.

Організація конкурсу, розробка вимог до кандидатів та оцінка буде проводитись кадровою службою ТОВ «Фабрика Класум» спільно з керівництвом.

Відповідно до специфіки діяльності ТОВ «Фабрика Класум» - підприємства з виготовлення меблів та особливостей категорій персоналу, кадровий резерв програми кар'єрного зростання буде поділятися на три групи: фахівці, робітники та менеджери з продажу.

Основний спосіб отримання професійної освіти, оволодіння знаннями та навичками це навчання та підвищення кваліфікації. Для кожної групи кадрового резерву програми кар'єрного зростання ТОВ «Фабрика Класум» буде розроблено свої програми навчання та складено індивідуальні плани підвищення кваліфікації та організація їх виконання.

В індивідуальному плані для професійного розвитку робітників передбачаються наступні заходи:

- навчання на робочому місці, на основі зворотного зв'язку з більш досвідченими колегами;
- практична підготовка в навчальних майстернях та навчально-виробничих дільницях;
- підвищення кваліфікації на спеціалізованих курсах;
- теоретична підготовка.

Розвиток фахівців ТОВ «Фабрика Класум» передбачає використання таких методів як:

- тренінги та семінари;
- виконання спеціальних завдань чи проектів;
- стажування в великих профільних установах;
- електронне навчання за допомогою інтернет технологій та спеціалізованого програмного забезпечення;
- підвищення кваліфікації на спеціалізованих курсах.

Менеджери з продажу в ТОВ «Фабрика Класум» - це провідні фахівці, від яких залежить кількість клієнтів, обсяги виробленої продукції, виручка і прибуток підприємства. До функціональних обов'язків менеджерів з продажу в ТОВ «Фабрика Класум» належать: консультації клієнтів по асортименту та технічним параметрам товарів; безпосереднє ведення комерційних переговорів; проведення прийому і обробки всіх замовлень; поїздки у відрядження для здійснення контрольних замірів приміщення для створення майбутнього проекту; ведення облік продажів та відвантажень меблів клієнтам; контроль оплати товару за укладеними договорами та участь у виставках, презентація нової продукції підприємства.

В індивідуальному плані підвищення кваліфікації застосовуватимуться наступні заходи:

- участь в тренінгах і ділових, ситуаційних іграх;
- вивчення кращого досвіду організації робіт на аналогічних посадах в інших компаніях;
- підвищення кваліфікації на спеціалізованих курсах;
- електронне навчання за допомогою інтернет технологій та спеціалізованого програмного забезпечення.

Тренінг – досить активна форма навчання з використанням практичних вправ. Ефективність проведення тренінгу набагато вища ніж проведення лекцій та семінарів, тому що засвоєння нової інформації носить не лише теоретичний характер. Понад 70 % часу на тренінгах присвячено діловим

рольовим іграх, навчальним ситуаціям та їх аналізу, що допомагає виробляти практичні вміння та навички.

Для підвищення кваліфікації менеджерів з продажу ТОВ «Фабрика Класму» пропонуємо проходження тренінгу компанії «Golden Staff» - «Продавець на мільйон». Програма запропонованого тренінгу направлена на: розвиток і вдосконалення навичок професійних продажів, навчання усвідомленого і системного управління продажами та досягнення запланованих цілей компанії та включає в себе наступні теми:

I. Концепція успішних продажів:

- Психологія продажів. Дії та навички, які наближають до продажу.
- Позичіонування торгового представника перед клієнтом.
- Основні помилки продавця, які заважають відбутися продажу.
- «Думати, слухати, говорити і бачити» - фізіологічні здібності, що впливають на успіх угоди.
- Особиста ефективність, як фактор успіху.

II. Алгоритм успішних продажів:

1. Постановка цілей і планування продажів (самоорганізація):

- Як правильно прописана мета допомагає домогтися успіху в продажах.
- Техніки постановки цілей для досягнення результату.
- Техніки саме мотивації для досягнення поставлених цілей.
- Планування кількісного і якісного розвитку ввіреній території.
- Календар на місяць, тиждень, день.
- Планування досягнення основних цілей.

2. Підготовка і розвідка, як інструмент успіху:

- Аналіз діяльності своєї компанії (можливості, переваги, положення).
- Інформація про свій продукт (що ми продаємо?).
- Розвідка, збір інформації про клієнта (хто наш клієнт, його потреби, побажання і побоювання, місцезнаходження, вплив розташування на специфіку продажів, можливості клієнта, інформація про ЛПР).

- Інформація про конкурентів (їх цілі, плани, можливості, слабкі місця).
3. Робота з холодною базою клієнтів:
- Побудова сценарію дзвінка в залежності від завдань.
 - Дієві способи подолання «секретаря» для виходу на ЛПР.
 - Перетворення «секретаря» в помічника.
 - Техніки, що дозволяють отримати згоду на розмову.
 - Подолання первинних опорів контакту і заперечень.
 - Техніки провокування інтересу до розмови.
4. Встановлення позитивного контакту:
- Методики, що дозволяють встановити позитивний контакт та розташувати до себе співрозмовника.
 - Вербальні та невербальні прийоми встановлення позитивного контакту.
 - Основи коректної поведінки на території покупця.
 - «Стоп-фрази», що заважають спілкуванню.
 - Правильний комплемент - хороший інструмент.
 - Reach presentation.
 - Small talk.
5. Що потрібно клієнтові? Його потреби і очікування:
- Питання, їх класифікація та роль в продажах.
 - Питання, що призводять до угоди.
 - Конфронтаційні питання, що викликають негатив у покупця.
 - Алгоритм побудови «потрібних» питань.
 - Техніки, що формують потребу в покупці.
 - Техніки, які допоможуть почути клієнта.
 - Типи клієнтів, їх особливості.
 - Інструкції по роботі з клієнтом в залежності від особливостей.
6. Що Продає презентація та запобігання заперечень:
- Методи презентації товару на мові переваг, вигідних для клієнта.
 - Способи та методи впливу / впливу на покупця.

- Презентація на мові логіки і емоцій.
 - Лінія презентації.
 - Техніки запобігання заперечень під час презентації
 - Презентація ціни товару.
7. Перелицювання заперечень на користь для покупця:
- Природа появи заперечень.
 - Класифікація заперечень, що зустрічаються в продажах
 - Техніки відокремлення справжнє заперечення від помилкового.
 - Стандартні методи і заготовки роботи з запереченнями.
 - Методика роботи з будь-яким запереченням «СОВА».
 - Техніка аргументації - потужний інструмент в роботі з запереченнями.
 - Стандартні аргументації (норми, правила і статистика).
 - Аргументація своєї точки зору по методиці «ДИСК».
 - Маски, які одягають клієнти, коли пручаються продажу.
 - Види опорів клієнтів і методи роботи з ними на основі матриці опорів Рудольфа Дрейкурса.

8. Завершення операції.

- Техніки завершення угоди.
- Методики підштовхування клієнта до здійснення покупки [63].

Програма з управління кар'єрним зростанням персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» включатиме в себе використання неформальної форми консультування працівників з приводу розвитку їх кар'єри. Головна мета кар'єрного коучингу - допомогти працівникам оцінити свої потенційні можливості і сформувані реалістичні кар'єрні очікування. Ефективне функціонування програми управління кар'єрним зростанням персоналу ТОВ «Фабрика Класум» забезпечить комунікаційна система. Кадровою службою буде розроблене положення з управління кар'єрним зростанням персоналу у вигляді пам'ятки, де описуватиметься всі можливі шляхи кар'єрного розвитку; інформація про наявні та перспективні вакансії; правила відбору на

вакантні посади; організаційні заходи з навчання та підвищення кваліфікації, тощо.

Впровадження програми з управління кар'єрним зростанням персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» вимагає певних матеріальних витрат, які компенсуються конкурентними перевагами, які підприємство отримує натомість – стабільний і ефективний розвиток. Керівництву ТОВ «Фабрика Класум» необхідно оплатити вартість заходів, пов'язаних із підвищенням кваліфікації різних категорій персоналу. Дані щодо цих та інших витрат наведені у табл. 3.1

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження програми «Управління кар'єрним зростанням персоналу в ТОВ «Фабрика Класум»»

№ з/п	Стаття витрат	Сума, грн	Кількість співробітників	Загальні витрати, грн.
1.	Оплата курсів підвищення кваліфікації «Дизайн і технологія меблів» в спеціалізованих навчальних майстернях для робітників - термін навчання – 3 тижні (10 занять)	3500	2	7000
2.	Придбання спеціалізованого програмного забезпечення «Астра Конструктор Меблів» для підвищення кваліфікації конструкторів	7650	-	7650
3.	Оплата тренінгу компанії «Golden Staff» - «Продавець на мільйон» для менеджерів - тривалість тренінгу – два дні	2500	3	7500
5.	Всього			22150

Складено автором

Отже, як видно із табл. 3.1, витрати на впровадження зазначеної програми складають 22150 грн. Для ТОВ «Фабрика Класум» ця сума є цілком прийнятною. Програма з управління кар'єрним зростанням персоналу має посприяти підвищенню основних техніко-економічних показників підприємства. В результаті впровадження програми «Управління кар'єрним

зростанням персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» підприємство очікує позитивного результату, тобто планує збільшити обсяги реалізації продукції і відповідно, отримати додатковий дохід.

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$OP = \frac{O + 4B + P}{6} \quad (3.1)$$

де O – оптимістичний прогноз, тис. грн.

B – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

P – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень обсягів виручки на підприємстві було опитано провідних фахівців та керівників відділів і отримано наступні результати. Дані наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів, щодо впливу впровадження програми «Управління кар’єрним зростанням персоналу в ТОВ «Фабрика Класум»» на обсяги виручки

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Виручка, тис. грн.	290	261	275	278	265	281	263	280	274	288
Експерти	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Виручка, тис. грн.	261	277	269	260	285	273	287	266	284	271

Складено автором

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

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведено в табл. 3.3:

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

№ з/п	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Приріст виручки від реалізації Q_i , тис. грн.	290	261	275	278	265	281	263	280	274	288
	Експерти	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	Приріст виручки від реалізації Q_i , тис. грн.	261	277	269	260	285	273	287	266	284	271
2.	$Q_{\text{сеп}}$	274,4									
3.	Відхилення $\Delta Q = (Q_i - Q_{\text{сеп}})$	15,6	-13,4	0,6	3,6	-9,4	6,6	-11,4	5,6	-0,4	13,6
		-13,4	2,6	-5,4	-14,4	10,6	-1,4	12,6	-8,4	9,6	-3,4
4.	ΔQ^2	243,36	179,56	0,36	12,96	88,36	43,56	129,96	31,36	0,16	184,96
		179,56	6,76	29,16	207,36	112,36	1,96	158,76	70,56	92,16	11,56
5.	Разом	1784,80									

Складено автором

$$\sigma = \sqrt{\frac{1784,80}{20}} = 9,45$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\sigma}{Q_{\text{сеп}}} * 100\% = \frac{9,45}{274,4} * 100\% = 3,44\%$$

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

Найбільш вірогідний чистий дохід (В) визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Приріст чистого доходу за методом медіан

Значення	290	261	275	278	265	281	263	280	274	288
Прогноз	Оптимістичний прогноз			Песимістичний прогноз						Вірогідний прогноз
Значення	261	277	269	260	285	273	287	266	284	271
Прогноз	Вірогідний прогноз									

Складено автором

За найбільш вірогідний (В) чистий дохід від реалізації приймаємо середнє арифметичне значення показників десятого та одинадцятого експертів, так як кількість експертів є парною. $V = (288+261) / 2 = 274,5$ тис. грн.

За оптимістичним прогнозом (О) чистий дохід від реалізації становитиме 280 тис. грн., песимістичний прогноз (П) – 260 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу чистого доходу від реалізації:

$$OP = \frac{O + 4V + П}{6} = \frac{290 + 4 * 274,5 + 260}{6} = 274,67 \text{ тис. грн.}$$

Бачимо, що приріст чистого доходу складе:

$$32230 + 274,67 = 32504,67 \text{ тис. грн. або } 0,85 \%$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2019 році склали 38150 тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 9537,5 тис. грн., змінні витрати – 28612,5 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам обсягу реалізації, тому відсоток зміни обсягу реалізації дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$28612,5 * 0,0085 = 243,84 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році також планується збільшити витрати за рахунок програми управління кар'єрним розвитком. Розраховані нами витрати склали 22,15 тис. грн.

Отже, повні витрати збільшаться на:

$$243,84 + 22,15 = 265,99 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$274,67 - 265,99 = 8,68 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$8,68 * (1 - 0,18) = 7,12 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані результати від впровадження програми «Управління кар'єрним зростанням персоналу в ТОВ «Фабрика Класум»» представлені в табл. 3.5.

Очікувані результати від проведення заходу

Показники	Значення, тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	274,67
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	265,99
Приріст прибутку від реалізації продукції	8,68
Приріст чистого прибутку	7,12

Складено автором

Дані таблиці 3.5 свідчать про позитивний приріст усіх економічних показників.

3.3. Вплив інвестування у програму управління кар'єрним зростанням працівників на основні показники діяльності ТОВ «Фабрика Класум»

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності інвестування: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації продукції, що пов'язані з впровадженням програми з управління кар'єрним зростанням, розраховують за формулою:

$$PI = Z_{o.k.} \quad (3.3)$$

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$243,84 * 0,80 * 0,05 = 9,75 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень. Оскільки впровадження програми «Управління кар'єрним зростанням персоналу в ТОВ «Фабрика Класум»» не передбачає встановлення нового обладнання, то капітальними вкладеннями буде зміна обігових коштів:

$$T = K_n / \Delta P p_q = \frac{9,75}{7,12} = 1,37 \text{ рік}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta P p_q = 7,12 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_1 = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i \quad (3.5)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -тий рік терміну життєвого циклу проекту.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 1 рік;
 p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 25%.

α_i – коефіцієнт приведення на i -тий рік терміну економічного життя проекту, де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = 1/(1 + p)^i \quad (3.4)$$

При ставці дисконту 25%:

$$1 \text{ рік } a_i = 1/(1 + 0,25)^1 = \frac{1}{1,25} = 0,8$$

$$2 \text{ рік } a_i = 1/(1 + 0,25)^2 = \frac{1}{1,25^2} = 0,64$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n \text{НВ} &= \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 = \text{ЧГП}(a_1 + a_2) = \\ &= 7,12 * (0,8 + 0,64) = 7,51 * 1,44 = 10,25 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

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

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ} - \text{ПІ} = 10,25 - 9,75 = 0,49 \text{ тис. грн.}$$

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

$$T_r = \text{ПІ} / \text{НВ}_{\text{ср.}} = \frac{9,75}{5,12} = 1,9 \text{ рік}$$

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$НВ_{\text{ср.}} = \frac{\sum НВ}{N} = \frac{10,25}{2} = 5,12$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = ЧНВ/ПІ = 0,49/9,75 = 0,05$$

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

$$ПІ = \sum НВ / ПІ = 10,25/9,75 = 1,05$$

Показники економічної ефективності від впровадження програми «Управління кар'єрним зростанням персоналу в ТОВ «Фабрика Класум»» представлені в 3.6.

Таблиця 3.6

**Показники економічної ефективності від впровадження програми
«Управління кар'єрним зростанням персоналу в
ТОВ «Фабрика Класум»»**

№ з/п	Показники	Од. виміру	Значення
1	Капітальні витрати	тис. грн.	9,75
2	Додатковий прибуток	тис. грн.	8,68
3	Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	7,12
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	10,25
5	Чиста нинішня вартість	тис. грн.	0,49
6	Термін окупності недисконтований	років	1,37
7	Термін окупності дисконтований	років	1,9
8	Індекс доходності	-	0,05
9	Індекс прибутковості	-	1,05

Складено автором

Отже, проведений аналіз управлінської діяльності, щодо кар'єрного зростання персоналу показав, що в ТОВ «Фабрика Класум» відсутні конкретні заходи, методи та документація, що стосуються професійного просування кадрів. Для підвищення рівня кар'єрного зростання персоналу та для ефективної організації даного управлінського процесу вважаємо за доцільне запропонувати програму «Управління кар'єрним зростанням», яка допоможе підвищити рівень управління кар'єрним процесом і вплине на економічні показники ТОВ «Фабрика Класум».

Кар'єрне просування є одним із головних мотиваторів, що стимулює ефективну працю. Запропонована нами програма з управління кар'єрним зростанням персоналу дозволить визначити оптимальний шлях розвитку кожного працівника та досягти його відданості інтересам підприємства. Запропоновані нами заходи з підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Фабрика Класум» дадуть змогу поліпшити показники рівня кар'єрного зростання, повністю використовувати потенціал персоналу, правильно організувати планування кар'єрного зростання та професійного розвитку. Ефектом від впровадження програми з управління кар'єрним зростання працівників в ТОВ «Фабрика Класум» передбачається:

- підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників;
- підвищення продуктивності праці;
- збільшення обсягів виробництва продукції;
- зниження плинності кадрів;
- підвищення конкурентоздатності підприємства на ринку.

Розглянемо вплив від впровадження програми «Управління кар'єрним зростанням персоналу в ТОВ «Фабрика Класум»» на техніко-економічні показники підприємства, які представлені у табл. 3.7:

Таким чином, впровадження програми з управління кар'єрним зростанням персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» дозволить збільшити обсяги реалізованої продукції. За отриманими техніко-економічними показниками, чистий дохід від реалізації (виручка) збільшиться на 0,85% і складатиме

32504,67 тис. грн. Повні витрати підприємства збільшаться на 0,7% та у прогнозованому році складатимуть 38415,99 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 8,68 тис. грн або на 0,12%. Впровадження програми кар'єрного зростання допоможе зменшити наявний у 2019 році в ТОВ «Фабрика класум» чистий збиток на 7,12 тис. грн. або на 0,16%. Термін окупності даного заходу становить 1,37 років, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 0,05 та 1,05 відповідно.

Таблиця 3.7

Вплив від впровадження програми «Управління кар'єрним зростанням персоналу в ТОВ «Фабрика Класум»» на техніко-економічні показники

№ з/п	Показник	Базовий рік, 2019 р.	Прогнозований рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	32230,00	32504,67	274,67	0,85
2.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	38150,00	38415,99	265,99	0,70
3.	Прибуток від реалізованої продукції, тис. грн.	7084,00	7092,68	8,68	0,12
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	-4583,00	-4575,88	7,12	-0,16

Складено автором

Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованої програми. Можна говорити як про соціальну, так і про економічну ефективність запропонованих заходів, що включає в себе програма з управління кар'єрним зростанням персоналу в ТОВ «Фабрика Класум».

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних засад і практичних аспектів управління кар'єрним зростанням персоналу на підприємстві дозволило визначити, що управління професійним просуванням працівників, на сучасному етапі, є важливим процесом в діяльності будь-якого підприємства, від ефективності розвитку персоналу залежить розвиток і успіх усієї організації в цілому.

Термін кар'єра у загальному розумінні означає успішне професійне просування працівника по ієрархії службових сходинок в галузі його діяльності. Спираючись на результати аналізу наукових робіт, можна зробити висновок, що поняття «кар'єрне зростання» є широким та багатоаспектним, що пояснює наявність різних підходів до його тлумачення. Як об'єкт управління, кар'єрне зростання персоналу являє собою сукупність особистісних інтересів, потреб працівників та комерційних інтересів підприємства, що мають постійно взаємодіяти між собою. Створення таких взаємовигідних умов праці є одним із найважливіших завдань керівництва підприємства.

Аналіз та узагальнення підходів, щодо визначення видів кар'єрного зростання персоналу дав можливість виділити наступні класифікаційні ознаки: за середовищем розвитку, за напрямком кар'єрного руху, за характером змін, що відбуваються, у процесі розвитку й просування в організаційному просторі, за типом кар'єрної моделі, за кількістю займаних робочих місць протягом трудової діяльності, за швидкістю переходів з одного робочого місця на інше, за спрямованістю, за характером протікання, за можливістю та часом здійснення.

Узагальнено фактори, що впливають на кар'єрне зростання персоналу, а також диференційовано їх за такими основними ознаками як ті, що сприяють кар'єрному зростанню (соціально- демографічні, культурні,

соціально-економічні, економічні, соціально-психологічні та випадкові) та ті, що його гальмують (за характером впливу, за часом та за природою). Отриманий розподіл факторів був застосований для формування системи пріоритетних факторів, що впливають на кар'єрне зростання персоналу при його оцінці.

На рівні підприємства, кар'єрне зростання персоналу знаходить своє відображення у змінних показниках, що характеризують трудовий потенціал працівників та умови його побудови. Оцінка рівня кар'єрного зростання персоналу на підприємстві передбачає здійснення комплексу заходів щодо його вимірювання.

За дослідженнями іноземних компаній проаналізовано сучасні тенденції управління кар'єрним зростанням персоналу, якими є: найважливішими критеріями для професійного просування зараз виступають здібності працівника, рівень його освіти та кваліфікації; затребуваними якостями є: професійна мобільність, кар'єрна гнучкість і адаптивність, готовність віддаватися роботі, а роботодавці відбирають кадри за формулою знання + навички їх застосування; працівники частіше змінюють місце роботи, сферу професійної діяльності та траєкторії кар'єри, роботодавці можуть розраховувати на утримання працівника середньою 4,6 року; успіх кар'єрного зростання розглядається як форма роботи, що співпадає з цінностями працівників, максимально використовує їх навички, що дозволяє їм самореалізуватися в житті; з розвитком технології, навички старіють швидше, на зміну традиційній кар'єрній драбині прийшла нова модель кар'єрного зростання, де люди постійно здобувають новий досвід; розвивається ринок корпоративного навчання працівників – пропонується величезна кількість різних інструментів для навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Проведені дослідження наукової літератури, щодо зарубіжного досвіду управління кар'єрою показали, що кожній країні притаманні свої особливості управління кар'єрою, проте спільною рисою є те, що з боку керівництва

підприємств програмі кар'єрного зростання персоналу приділяється велика увага, зокрема важливу роль в ній відіграє постійне навчання та підвищення кваліфікації.

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Фабрика Класум», який спеціалізується на виготовленні та продажу меблів для дому з масиву за індивідуальними замовленнями. Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Фабрика Класум», показав, що протягом 2017 – 2019 років обсяги виробництва продукції зменшилися. Чистий дохід від реалізованої продукції в 2018 зменшився на 2354 тис. грн, а у 2019 – на 924 тис. грн. Фінансовий результат (збиток) від операційної діяльності підприємства у 2018 році склав 4582 тис. грн, а у 2019 році - 7344 тис. грн. Зазначене дозволило зробити висновок про зменшення ефективності господарської діяльності підприємства.

Проаналізовано продуктивність персоналу та рівень плинності кадрів. Можемо відмітити, що продуктивність праці в цілому є достатньо високою і в повній мірі задовольняє вимоги виробництва. Динаміка плинності кадрів на даному підприємстві є не значна, дана тенденція зумовлена мотивацією праці та неритмічністю роботи на даному підприємстві. Матеріальні стимули оплати праці персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» мають не стабільний характер. Показники співвідношення основних мінімальних соціальних гарантій та середньомісячної заробітної плати одного штатного працівника мають позитивний характер.

Оцінка рівня кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» здійснена при використанні таксономічного методу побудови інтегрального показника. Були розраховані узагальнюючі інтегральні показники рівня кар'єрного зростання за наступними ознаками: вікова, гендерна, освітня, рівень підготовки та перепідготовки та рівень оплати праці. На основі середньозваженого показника, був здійснений розрахунок комплексного інтегрального показника кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум», який за аналізований період знаходиться в межах

від 0,3718 до 0,4449. З 2017 по 2019 роки, значення даного показника має тенденцію до зниження.

Задля покращення процесу управління кар'єрним розвитком та підвищення рівня кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Фабрика Класум» було запропоновано створення та впровадження програми «Управління кар'єрним зростанням», що включає в себе заходи щодо планування кар'єри різних категорій працівників, створення сприятливих умов для їх розвитку та підвищення рівня кваліфікації. Дана програма допоможе підвищити рівень управління кар'єрним процесом і вплине на економічні показники ТОВ «Фабрика Класум».

Експертна оцінка результативності даних заходів дозволяє зробити висновок про їх ефективність і необхідність впровадження в практичній діяльності ТОВ «Фабрика Класум». За отриманими техніко-економічними показниками, чистий дохід від реалізації (виручка) збільшиться на 0,85% і складатиме 32504,67 тис. грн. Повні витрати підприємства збільшаться на 0,7% та у прогнозованому році складатимуть 38415,99 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 8,68 тис. грн або на 0,12%. Впровадження програми кар'єрного зростання допоможе зменшити наявний у 2019 році в ТОВ «Фабрика класум» чистий збиток на 7,12 тис. грн. або на 0,16%. Термін окупності даного заходу становить 1,37 років, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 0,05 та 1,05 відповідно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акіліна О.В., Ільїч Л.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. [для студ вищ. навч. закл.]. К.: Алерта, 2010. 734 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом Підручник.К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Безпалько О. В., Бабік Ю. В. Основні аспекти взаємозв'язку між ефективністю, продуктивністю та результативністю праці. Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць. Київ, 2016. № 3 (178). С. 83-87.
4. Богиня Д. П., Грیشнова О. А. Основи економіки праці : навчальний посібник. Київ : ЗнанняПрес, 2015. 313 с.
5. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навч. посібник для студентів економічних спеціальностей. К. : Знання – Прес. 2011. 314 с.
6. Буркинський Б. В., Нижник В. М., Ніколайчук М. В. Ефективність використання трудового потенціалу. Теорія і практика : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 223 с.
7. Буряк П. Ю. Економіка праці й соціально-трудові відносини: навчальний посібник. Київ : Центр Навчальної літератури, 2018. 247с.
8. Винагородський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М.. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури. 2019. 488 с.
9. Гончаров В.М. Управління персоналом: навч. посібник / В.М. Гончаров, О.В. Додонов, І.А. Кириченко, Є.В. Гончаров, О.І. Кірнос, І.В. Точонов. Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2013. 148 с.
10. Гриньова В.М. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія / Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. - Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. - 178 с.

11. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник. Київ : Знання, 2015. 559 с.
12. Грішнова О. А. Людський розвиток. Київ : навчальний посібник. КНЕУ, 2018. 308 с.
13. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2016. Вид. 2-ге, без змін. 398 с.
14. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу : конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спец. 075 «Маркетинг» освіт.-проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навч. Київ : НУХТ, 2019. 334 с.
15. Економічні і соціально-трудові аспекти управління персоналом : теорія та практика : кол. моногр. / Т. В. Березянко та ін. ; за ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2017. 272 с.
16. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу: навч. посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. – К.: Атлант, 2013. – 427 с
17. Калина А. В. Економіка праці: навчальний посібник. Київ : МАУП, 2017. 272 с.
18. Колот А. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник /А. М. Колот, О.А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.; за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2018. 711 с.
19. Літинська В.А. Управління кар'єрою персоналу : навч. посібник. Хмельницький : Цюпак А.А. 2015. 187 с.
20. Практикум з економіки праці та соціально-трудових відносин : робочий зошит для студентів освітнього ступеня бакалавр економічних спеціальностей / Т. В. Березянко та ін. Київ : Кафедра, 2018. 160 с.
21. Пріб К.А., Патица Н.І. Діагностика в системі управління : навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури». 2016. 432 с.
22. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління діловою кар'єрою: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури. 2007. 176 с.

23. Управління персоналом та економіка праці: теорія і практика: колективна монографія / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. О. І. Драган. Київ : ВД «Вінніченко», 2014. 298 с.
24. Швець І.Б., Коваленко Т.В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – 159 с.
25. А.М. Ткаченко. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. 2015. № 1 (28). С. 141–146
26. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. 2015. № 1. с. 138-142.
27. Байдак Т.М., Болотова В.О. Основні теоретичні підходи до визначення кар'єри в західній науковій літературі. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. 2015. № 1148. Вип. 34. С. 46-50.
28. Біскуп В.С. Теоретичний аналіз змісту поняття «кар'єра» з позиції суспільно-гуманітарних дисциплін. Вісник Львівського університету. Серія соціологічна. Львів. 2012. Вип. 6. с. 217 – 226.
29. Богдан Ю.М. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2011. № 1 (23). с. 181-185.
30. Богиня, Д.П., Шевченко А.Ф. Ефективність праці в ринковій економіці. Україна: аспекти праці. 2010. № 4. с. 3–6
31. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2013. № 1(47). С. 30–35.
32. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки Університету "КРОК" (економічні науки). 2018. № 4(52). с. 231-238.

33. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Підвищення індексу людського капіталу — важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. 2019. № 4. с. 11–17.
34. Денисенко М.П., Будякова О.Ю., Волощук Ю. Зарубіжний досвід управління персоналом. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. №2 (54). с. 137-144.
35. Ковальчук К.В., Сарбаш Л.Д. Управління діловою кар'єрою як фактор розвитку та мотивації трудового колективу. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2018. С. 145–149.
36. Коломієць Ю.В., Фомова О.А. Сучасні тенденції управління діловою кар'єрою персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3(2). С. 86-89.
37. Кулик Я.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015. №12. с. 70–75.
38. Літинська В.А. Формування трудової кар'єри працівника на підприємстві. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент. 2013. № 1. С. 140-147.
39. Мазник Л. В. Використання методик інтегрального оцінювання в сфері управління персоналом. Наукові праці Національного Університету Харчових Технологій. 2017. № 3, т. 23. С. 80-93.
40. Мазник Л. В., Мазник К. С. Використання результатів рейтингової оцінки характеристик індивідуальної пропозиції робочої сили в навчальному процесі. Наукові праці Національного Університету Харчових Технологій. 2017. № 2, т. 23. С. 93-100.
41. Н.В. Івасишина., В.М. Рекрут. Зарубіжний досвід управління персоналом . Вісник Національного транспортного університету. 2016. № 24(1). с. 314-317.
42. Семенов А.Г., Шарко А.І. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. 2016. №1. С. 93-97.

43. Словник термінів з економіки праці та соціально-трудо­вих відносин / укл. О. В. Безпалько та ін. Київ : Кафедра, 2015. 120 с.
44. Словник термінів з управління персоналом / О. В. Безпалько та ін. Київ : Нац. ун-т харч. технол., 2016. 156
45. Ткаченко А.М., Марченко К.А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. Економічний вісник Донбасу. 2014. № 1(35). С. 194-197.
46. Череп А.В., Шитікова Л.В. Методичні підходи до використання трудових ресурсів у відповідності з потенційними можливостями підприємства. Бізнес-Інформ. 2013. №10. С. 253-257.
47. Шахно А.Ю. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства. Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2014. Том 15. № 3. С. 237-245.
48. Швиданенко Г. О. Економіка підприємства / Г.О. Швиданенко, В. Г. Васильков, Н. П. Гончарова та ін.; за заг. ред. Г.О. Швиданенко. Київ : КНЕУ, 2018. 598 с.
49. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. №3. с. 94 – 99.
50. Гончаров Ю.В., Федоряк Р.М., Бережна Ю.Б. Удосконалення кадрової політики підприємства. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5624>
51. Жиренкова, Є.С., Воржакова Ю.П. Шляхи управління кар'єрою та професійним зростанням на підприємстві. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. 2019. Вип. 13. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29460>
52. Коваленко Т.В., Поторочин Т.В. Вплив професійного розвитку на стабільність персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2012. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_26

53. Марцінковська О. Планування ділової кар'єри як умова ефективного розвитку персоналу. Економічний аналіз. 2012. Т. 10(4). С. 245-248. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_10%284%29__58
54. Мішина С.В. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6884>.
55. Овсяннікова В.В. Особливості професійної кар'єри особистості. Проблеми сучасної психології. 2013. № 1. С. 91-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz_2013_1_20
56. Падухевич О. Коучинг як ефективний інструмент для досягнення цілей та розвитку персоналу. Кадровик України. Е-версія. 2019. Вип. №9. URL: Режим доступу: <https://profprensa.com/articles/kouching-iak-efektivnii-instrument-dlia-dosiagnennia-tsilei-ta-rozvitku-personalu>
57. Шатілова О. С. Західні теорії кар'єрного розвитку. Збірник наукових праць «Теорія і практика сучасної психології». 2019. Вип. №4. с.151–156. URL: <http://www.tpsp-journal.kpu.zp.ua/>
58. Верховна Рада України : веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws>.
59. Кабінет Міністрів України : веб-сайт. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
60. Класифікатор професій ДК 003:2010 : Національний класифікатор України від 28.07.2010 р. № 327 / Держспоживстандарт України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення 1.10.2019).
61. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 10.01.2020).
62. Офіційний сайт ТОВ «Фабрика Класум». URL: <https://www.interstyle.in.ua/ua/>
63. Офіційний сайт компанії «Golden Staff». URL: <https://www.staff.ua/>
64. Про колективні договори та угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення 17.01.2020).

65. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 17.01.2020).
66. Fauziah Nami Nasution, Emmy Mariatin, Siti Zahreni. The Influence of Career Development and Organizational Culture on Employee Performance. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*. 2018. V 6 (1). P. 57-65.
67. Hedge, J.W. and Rineer, J.R. Improving Career Development Opportunities Through Rigorous Career Pathways Research. RTI Press Publication No. OP-0037-1703. Research Triangle Park. 2017. 19 p.
68. HRSG TEAM. Engaging and Developing Talent with Competencies: How to Support Organizational and Individual Success Through Competency-Based Career Development. 2017. P. 2-20. URL: <https://resources.hrsg.ca/blog/ebooks/engaging-and-developing-talent-with-competencies>
69. Irene M. Kakui, Dr. Hazel Gachunga. Effects of career development on employee performance in the public sector. *The strategic journal of business and change management*. 2016. V 3 (19). P. 307-324.
70. Lucia Barbosa, Flavia Cavazotte, Rodrigo Alan Dunzer. The interactive effects of organizational and leadership career management support on job satisfaction and turnover intention. *Journal: The International Journal of Human Resource Management*. 2019. V 30 (10). P. 1583-1603.
71. Rich Dematteo. 12 Apps for career development. *Human Resources today*. 2020. URL: <http://www.cornonthejob.com/career-advice/12-apps-for-career-development/>
72. Samuel Tieku Gyansah, Hellen Kiende Guantai. Career Development in Organizations: Placing the Organization and the Employee on the Same Pedestal to Enhance Maximum Productivity. *European Journal of Business and Management*. 2018. V 10 (14). P. 40-45.

73. Wayan Manggis, Anik Yuesti, Ketut Setia Sapta. The Effect of Career Development and Organizational Culture to Employee Performance with Motivation of Work as Intervening Variable in Cooperation in Denpasar Village. *International Journal of Contemporary Research and Review*. 2018. V 9 (7). URL: <https://ijcrr.info/index.php/ijcrr/article/view/553>
74. Розділ п'ятий зі звіту Deloitte Global Human Capital Trends. 2018. P. 41-45. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-2.pdf>
75. Розділ третій зі звіту 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. 2017. P. 29-35. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2017 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	19	11
первісна вартість	1001	259	230
накопичена амортизація	1002	240	219
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35	33
Основні засоби	1010	19276	18440
первісна вартість	1011	40825	42138
знос	1012	21549	23698
Інвестиційна нерухомість	1015		
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		
Знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021		
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	206	33
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	19536	18517
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7257	11274
Виробничі запаси	1101	3048	3960
Незавершене виробництво	1102	2716	3033
Готова продукція	1103	1403	4244
Товари	1104	90	37
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1019	1570
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	514	587
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		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		34
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	5036	9811
Готівка	1166	11	12
Рахунки в банках	1167	5025	9799
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	370	1431
Усього за розділом II	1195	14196	24707
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200		
	1300	33732	43224

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11681	11681
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19973	22393
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	31654	34074
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1706	1081
розрахунками з бюджетом	1620	363	518
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	9	25
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		7526
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	2078	9150
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	33732	43224

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2018 рік

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	11	40
первісна вартість	1001	230	293
накопичена амортизація	1002	219	253
Незавершені капітальні інвестиції	1005	33	44
Основні засоби	1010	18440	18137
первісна вартість	1011	42138	47073
знос	1012	23698	28936
Інвестиційна нерухомість	1015		
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		
Знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021		
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	33	
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	18517	18221
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	11274	13127
Виробничі запаси	1101	3960	3611
Незавершене виробництво	1102	3033	5938
Готова продукція	1103	4244	3543
Товари	1104	37	35
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1570	1498
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	587	554
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		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	34	72
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	9811	7337
Готівка	1166	12	10
Рахунки в банках	1167	9799	7327
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	1431	1179
Усього за розділом II	1195	24707	23767
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	43224	41988

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11681	11681
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22393	20587
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	34074	32268
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1081	1618
розрахунками з бюджетом	1620	518	460
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	25	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	7526	7573
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690		69
Усього за розділом III	1695	9150	9720
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	43224	41988

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2019 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	40	32
первісна вартість	1001	293	331
накопичена амортизація	1002	253	299
Незавершені капітальні інвестиції	1005	44	255
Основні засоби	1010	18137	17667
первісна вартість	1011	47073	48071
знос	1012	28936	30404
Інвестиційна нерухомість	1015		
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		
Знос інвестиційної нерухомості	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021		
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		
Усього за розділом I	1095	18221	17954
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	13127	10467
Виробничі запаси	1101	3611	3415
Незавершене виробництво	1102	5938	4395
Готова продукція	1103	3543	2627
Товари	1104	35	30
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1498	1580
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	554	471
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		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	72	
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	7337	4544
Готівка	1166	10	78
Рахунки в банках	1167	7327	4466
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	1179	857
Усього за розділом II	1195	23767	17919
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200	41988	35873

Закінчення додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11681	11681
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20587	16179
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	32268	27860
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі:	1531		
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1618	1291
розрахунками з бюджетом	1620	460	514
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		53
розрахунками з оплати праці	1630		516
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	7573	5625
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	69	14
Усього за розділом III	1695	9720	8013
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	41988	35873

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за 2017 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	35508	33361
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(24780)	22161)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	10728	11200
збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	5070	611
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	(3462)	(3066)
Витрати на збут	2150	(8618)	(9266)
Інші операційні витрати	2180	(1094)	(606)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2624	
збиток	2195	()	(1127)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		18
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	()	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(3)	(13)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2621	
збиток	2295	()	(1122)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-201	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	2420	
збиток	2355	()	(1122)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2420	-1122

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	18708	15138
Витрати на оплату праці	2505	10790	8669
Відрахування на соціальні заходи	2510	4246	3374
Амортизація	2515	2986	2736
Інші операційні витрати	2520	6629	6945
Разом	2550	43359	36862

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	33154	35508
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(26250)	24780)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	6904	10728
збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	3512	5070
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	(4058)	(3462)
Витрати на збут	2150	(9328)	(8618)
Інші операційні витрати	2180	(1750)	(1094)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			2624
прибуток	2190		
збиток	2195	(4720)	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	()	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(7)	(3)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			2621
прибуток	2290		
збиток	2295	(4727)	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-201
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			2420
прибуток	2350		
збиток	2355	(4727)	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-4727	2420

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	19603	15138
Витрати на оплату праці	2505	13582	8669
Відрахування на соціальні заходи	2510	3124	3374
Амортизація	2515	3837	2736
Інші операційні витрати	2520	5505	6945
Разом	2550	45651	36862

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	32230	33154
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(25146)	26250)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	7084	6904
збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	3194	3512
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	(4135)	(4058)
Витрати на збут	2150	(8869)	(9328)
Інші операційні витрати	2180	(1856)	(1750)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		
збиток	2195	(4582)	(4720)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	()	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(1)	(7)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290		
збиток	2295	(4583)	(4727)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350		
збиток	2355	(4583)	(4727)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-4583	-4727

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	14846	18405
Витрати на оплату праці	2505	14575	11817
Відрахування на соціальні заходи	2510	3337	3710
Амортизація	2515	4194	3350
Інші операційні витрати	2520	4680	5652
Разом	2550	41632	42934

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Звіт з праці за 2017 рік

Розділ І. Кількість штатних працівників

(осіб (у цілих числах))

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	26	1
Кількість звільнених штатних працівників	3040	40	4
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050	1	1
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060	39	3
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	342	86
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за ІV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	X	1
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	-	-

Розділ ІІ. Втрати робочого часу штатних працівників

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	1656	-
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090	76056	-
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100	-	-

Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

(тис.грн (з одним десятковим знаком))

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	10634,6
Фонд основної заробітної плати	5020	6897,3
Фонд додаткової заробітної плати	5030	3709,2
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	2928,5
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	-
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	28,1
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	8,9
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд. 5030, 5060)	5090	780,7

Розділ IV. Розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати

за _____ грудень _____ 2017 р/

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Осіб
А	Б	В
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, (сума ряд. 6020 – 6120)	6010	307
у тому числі у розмірі, грн:		
до однієї мінімальної заробітної плати	6020	15
від однієї мінімальної заробітної плати до 4500,00	6030	15
від 4500,01 до 5000,00	6040	27
від 5000,01 до 6000,00	6050	45
від 6000,01 до 7000,00	6060	65
від 7000,01 до 8000,00	6070	91
від 8000,01 до 10000,00	6080	40
від 10000,01 до 12000,00	6090	36
від 12000,01 до 15000,00	6100	20
від 15000,01 до 20000,00	6110	1
понад 20000,00	6120	2
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць (із рядка 6010)	6130	342
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, з нарахованою заробітною платою в межах мінімальної (із рядка 6130)	6140	
Облікова кількість штатних працівників на кінець місяця, яким встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад) нижчу від прожиткового мінімуму, встановленого законодавством для працездатної особи	6150	

Розділ V. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Назва показників	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	79	2464	125151
працівники, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету (заповнюють бюджетні установи (розпорядники бюджетних коштів))	7020			X
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030	2	97,4	X
працюють за цивільно-правовими договорами	7040			

Розділ VI. Інформація про укладання колективних договорів станом на 31 грудня 2017 р.

(раз на рік у звіті за IV квартал)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	В
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	1
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб (у цілих числах)	8020	343
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн (із двома десятковими знаками)	8030	3200
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн (із двома десятковими знаками)	8040	3200

Звіт з праці за 2018 рік

Розділ І. Кількість штатних працівників

(осіб (у цілих числах))

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	16	2
Кількість звільнених штатних працівників	3040	68	17
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050	17	11
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060	51	6
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	220	59
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за ІV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	X	1
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	-	-

Розділ ІІ. Втрати робочого часу штатних працівників

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	1912	-
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090	64776	-
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100	-	-

Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

(тис.грн (з одним десятковим знаком))

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	13339,8
Фонд основної заробітної плати	5020	8730,8
Фонд додаткової заробітної плати	5030	4550,8
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	3331,3
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	-
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	58,2
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	4,2
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд. 5030, 5060)	5090	1219,5

Розділ IV. Розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати

за _____ грудень _____ 2018 р.

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Осіб
А	Б	1
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, (сума ряд. 6020 – 6120)	6010	220
у тому числі у розмірі, грн:		
до однієї мінімальної заробітної плати	6020	-
від однієї мінімальної заробітної плати до 4500,00	6030	-
від 4500,01 до 5000,00	6040	5
від 5000,01 до 6000,00	6050	5
від 6000,01 до 7000,00	6060	7
від 7000,01 до 8000,00	6070	46
від 8000,01 до 10000,00	6080	33
від 10000,01 до 12000,00	6090	80
від 12000,01 до 15000,00	6100	41
від 15000,01 до 20000,00	6110	1
понад 20000,00	6120	2
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць (із рядка 6010)	6130	220
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, з нарахованою заробітною платою в межах мінімальної (із рядка 6130)	6140	
Облікова кількість штатних працівників на кінець місяця, яким встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад) нижчу від прожиткового мінімуму, встановленого законодавством для працездатної особи	6150	

Розділ V. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Назва показників	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	45	2410,8	65969
працівники, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету (заповнюють бюджетні установи (розпорядники бюджетних коштів)	7020			X
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030	1	149,5	X
працюють за цивільно-правовими договорами	7040			

Розділ VI. Інформація про укладання колективних договорів

станом на 31 грудня 2018 р.

(раз на рік у звіті за IV квартал)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	1
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	1
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб (у цілих числах)	8020	220
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн (із двома десятковими знаками)	8030	3723
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн (із двома десятковими знаками)	8040	3723

Звіт з праці за 2019 рік

Розділ І. Кількість штатних працівників

(осіб (у цілих числах))

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	3	-
Кількість звільнених штатних працівників	3040	9	1
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050	-	-
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060	9	1
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	175	28
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за ІV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	X	1
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	-	-

Розділ ІІ. Втрати робочого часу штатних працівників

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	2264	-
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090	110392	-
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100	-	-

Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

(тис.грн (з одним десятковим знаком))

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	12501,2
Фонд основної заробітної плати	5020	7461,6
Фонд додаткової заробітної плати	5030	4989,4
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	4444
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	-
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	50,2
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	4,8
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд. 5030, 5060)	5090	590,8

Розділ IV. Розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати

за _____ грудень _____ 2019 р.

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Осіб
А	Б	1
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, (сума ряд. 6020 – 6120)	6010	175
у тому числі у розмірі, грн:		
до однієї мінімальної заробітної плати	6020	1
від однієї мінімальної заробітної плати до 4500,00	6030	7
від 4500,01 до 5000,00	6040	14
від 5000,01 до 6000,00	6050	19
від 6000,01 до 7000,00	6060	32
від 7000,01 до 8000,00	6070	47
від 8000,01 до 10000,00	6080	23
від 10000,01 до 12000,00	6090	21
від 12000,01 до 15000,00	6100	9
від 15000,01 до 20000,00	6110	1
понад 20000,00	6120	2
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць (із рядка 6010)	6130	175
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, з нарахованою заробітною платою в межах мінімальної (із рядка 6130)	6140	
Облікова кількість штатних працівників на кінець місяця, яким встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад) нижчу від прожиткового мінімуму, встановленого законодавством для працездатної особи	6150	

Розділ V. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Назва показників	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	45	920,3	19931
працівники, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету (заповнюють бюджетні установи (розпорядники бюджетних коштів)	7020			X
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030	1	52,5	X
працюють за цивільно-правовими договорами	7040			

Розділ VI. Інформація про укладання колективних договорів

станом на 31 грудня 2019 р.

(раз на рік у звіті за IV квартал)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	1
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	1
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб (у цілих числах)	8020	175
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн (із двома десятковими знаками)	8030	4173
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн (із двома десятковими знаками)	8040	4173

Технологія вимірювання рівня кар'єрного зростання персоналу в ТОВ
«Фабрика Класум»

Показник	Значення показника за роками					
	2017	2018	2019	Еталон	Середнє значення	Середньо-квдратичне відхилення
1	2	3	4	5	6	8
Розподіл персоналу за віковою ознакою						
X1	54,09	43,64	40,57	45	46,1005	5,7888
X2	18,42	27,27	31,43	35	25,7075	5,4244
X3	13,16	18,64	18,29	10	16,6933	2,5040
X4	10,53	6,36	5,71	7	7,5347	2,1319
X5	3,80	4,09	4,00	3	3,9640	0,1210
Стандартизація даних						
X1	1,3808	-0,4257	-0,9551	-0,1901	-	-
X2	-1,3433	0,2886	1,0547	1,7131	-	-
X3	-1,4119	0,7760	0,6359	-2,6730	-	-
X4	1,4032	-0,5493	-0,8539	-0,2508	-	-
X5	-1,3460	1,0487	0,2973	-7,9678	-	-
Відстань між фактичним та еталонним значенням						
X1	1,5709	-0,2356	-0,7650	-	-	-
X2	-3,0564	-1,4245	-0,6584	-	-	-
X3	1,2611	3,4490	3,3090	-	-	-
X4	1,6541	-0,2985	-0,6031	-	-	-
X5	6,6218	9,0165	8,2652	-	-	-
Відстань між фактичним та еталонним значенням у квадраті						
X1	2,4677	0,0555	0,585255	-	-	-
X2	9,3413	2,0293	0,433489	-	-	-
X3	1,590447	11,8956	10,94924	-	-	-
X4	2,73594	0,0891	0,363708	-	-	-
X5	43,8481	81,2978	68,31277	-	-	-
Σ	59,9835	95,3673	80,64445	Σ	-	-
dio	7,7449	9,7656	8,9802	26,4907	-	-
dcp	8,8302			-	-	-
sd	0,8317			-	-	-
So	11,3255			-	-	-
mio	0,6838	0,8623	0,7929	-	-	-
I	0,3162	0,1377	0,2071	-	-	-

1	2	3	4	5	6	8
Розподіл персоналу за гендерною ознакою						
X6	85,09	87,27	90,29	75	87,5487	2,1310
X7	14,91	12,73	9,71	25	12,4513	2,1310
Стандартизація даних						
X6	-1,1548	-0,1295	1,2844	-5,8886	-	-
X7	1,1548	0,1295	-1,2844	5,8886	-	-
Відстань між фактичним та еталонним значенням						
X6	4,7337	5,7591	7,1729	-	-	-
X7	-4,7337	-5,7591	-7,1729	-	-	-
Відстань між фактичним та еталонним значенням у квадраті						
X6	22,4082	33,1668	51,4509	-	-	-
X7	22,4082	33,1668	51,4509	-	-	-
Σ	44,8165	66,3337	102,9019	Σ	-	-
dio	6,6945	8,1445	10,1441	24,9831	-	-
dcp	8,3277			-	-	-
sd	1,4142			-	-	-
So	12,5703			-	-	-
mio	0,5326	0,6479	0,8070	-	-	-
I	0,4674	0,3521	0,1930	-	-	-
1	2	3	4	5	6	8
Розподіл персоналу за освітнім рівнем						
X8	69,30	73,64	84,57	69,30	75,8353	6,4262
X9	30,70	26,36	15,43	30,70	24,1647	6,4262
Стандартизація даних						
X8	-1,0173	-0,3422	1,3594	-1,0173	-	-
X9	1,0173	0,3422	-1,3594	1,0173	-	-
Відстань між фактичним та еталонним значенням						
X8	0,0000	0,6751	2,3767	-	-	-
X9	0,0000	-0,6751	-2,3767	-	-	-
Відстань між фактичним та еталонним значенням у квадраті						
X8	0,0000	0,4557	5,6487	-	-	-
X9	0,0000	0,4557	5,6487	-	-	-
Σ	0,0000	0,9114	11,2974	Σ	-	-
dio	0,0000	0,9547	3,3612	4,3159	-	-
dcp	1,4386			-	-	-
sd	1,4142			-	-	-
So	5,6813			-	-	-
mio	0,0000	0,1680	0,5916	-	-	-
I	1,0000	0,8320	0,4084	-	-	-

1	2	3	4	5	6	8
Розподіл персоналу за рівнем підготовки та перепідготовки кадрів						
X10	19,88	20,00	20,00	20,00	19,9610	0,0551
X11	23,68	25,45	28,00	28,00	25,7129	1,7714
Стандартизація даних						
X10	-1,4142	0,7071	0,7071	0,7071	-	-
X11	-1,1453	-0,1459	1,2911	1,2911	-	-
Відстань між фактичним та еталонним значенням						
X10	-2,1213	0,0000	0,0000	-	-	-
X11	-2,4364	-1,4370	0,0000	-	-	-
Відстань між фактичним та еталонним значенням у квадраті						
X10	4,5000	0,0000	0,0000	-	-	-
X11	5,9362	2,0650	0,0000	-	-	-
Σ	10,4362	2,0650	0,0000	Σ	-	-
dio	3,2305	1,4370	0,0000	4,6675	-	-
dcp		1,5558		-	-	-
sd		1,3215		-	-	-
So		5,5204		-	-	-
mio	0,5852	0,2603	0,0000	-	-	-
I	0,4148	0,7397	1,0000	-	-	-
1	2	3	4	5	6	8
Розподіл персоналу за рівнем оплати праці						
X12	64,86	65,45	59,69	70	63,3333	2,5875
X13	34,88	34,11	39,91	25	36,3000	2,5719
X14	0,26	0,44	0,4	5	0,3667	0,0772
Стандартизація даних						
X12	0,5900	0,8180	-1,4081	2,5765	-	-
X13	-0,5521	-0,8515	1,4036	-4,3936	-	-
X14	-1,3822	0,9503	0,4319	60,0389	-	-
Відстань між фактичним та еталонним значенням						
X12	-1,9865	-1,7585	-3,9846	-	-	-
X13	3,8415	3,5421	5,7972	-	-	-
X14	-61,4210	-59,0886	-59,6069	-	-	-
Відстань між фактичним та еталонним значенням у квадраті						
X12	3,9462	3,0923	15,8770	-	-	-
X13	14,7568	12,5463	33,6073	-	-	-
X14	3772,54	3491,46	3552,99	-	-	-
Σ	3791,25	3507,10	3602,47	Σ	-	-
dio	61,5731	59,2208	60,0206	180,8145	-	-
dcp		60,2715		-	-	-
sd		0,9766		-	-	-
So		63,2012		-	-	-
mio	0,9742	0,9370	0,9497	-	-	-
I	0,0258	0,0630	0,0503	-	-	-

	2017	2018	2019
	0,0632	0,0275	0,0414
	0,0935	0,0704	0,0386
	0,2000	0,1664	0,0817
	0,0830	0,1479	0,2000
Комплексний	0,0052	0,0126	0,0101
Інкз	0,4448	0,4249	0,3718