

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

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

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

«__» _____ 2021 р.

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: « Інноваційні підходи до розвитку персоналу підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-11

Ткаліч Олександр Олександрович

(підпис)

Керівник д. е. н., доц. Березянюк Тамара Володимирівна

(підпис)

Рецензент

(підпис)

Засвідчую, що в цьому дипломному
проекті немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці
та менеджменту

_____ Т. В. Березянко

“26” січня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА Ткалічу Олександрю Олександровичу

1. Тема роботи «Інноваційні підходи до розвитку персоналу підприємства»
(назва теми)
керівник роботи Березянко Тамара Володимирівна. д. е. н., доцент _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджена наказом по університету від 21 січня 2021 року № 50-КС
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 01 червня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Вінницький оліє-жировий комбінат»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти інноваційного розвитку персоналу підприємства. Розділ 2. Аналіз системи інноваційного розвитку працівників на ПрАТ «Вінницький оліє-жировий комбінат» Розділ 3. Робота над розділом 3: Формування системи інноваційного розвитку персоналу на ПрАТ «Вінницький оліє-жировий комбінат»
Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік ілюстративного матеріалу Результати дослідження відображено в 21 таблицях, 8 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 26 січня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	07.02.2021	виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	21.02.2021	виконано
3.	Робота над розділом 1: Теоретико-методичні аспекти інноваційного розвитку персоналу підприємства	31.03.2021	виконано
4.	Робота над розділом 2: Аналіз системи інноваційного розвитку працівників на ПрАТ «Вінницький ОЖК»	09.05.2021	виконано
5.	Робота над розділом 3: Формування системи інноваційного розвитку персоналу на ПрАТ «Вінницький оліє-жировий комбінат»	24.05.2021	виконано
6.	Написання висновків	28.05.2021	виконано
7.	Оформлення роботи	01.06.2021	виконано
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	01.06.2021	виконано
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	20.05.2021	виконано
10.	Захист роботи	08.06.2021	виконано

Здобувач _____ *Ткаліч О.О.*
(підпис)

Керівник роботи _____ *Березянюк Т.В.*
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Ткаліч О. О. Інноваційні підходи до розвитку персоналу підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці». Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

В розділі 1 розглянуто теоретико-методичні основи формування системи розвитку працівників на підприємстві; сутність інноваційного розвитку персоналу та сучасні підходи до його організації; сучасні інноваційного розвитку персоналу та провідний зарубіжний досвід їх впровадження на підприємстві.

В розділі 2 надано загальну характеристику ПрАТ «Вінницький ОЖК»; виконано аналіз техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК»; проведено оцінку собливостей діючої системи розвитку персоналу на ПрАТ «Вінницький ОЖК».

В розділі 3 визначено напрямки формування системи інноваційного розвитку персоналу на ПрАТ «ВОЖК»; виконано техніко-економічне обґрунтування та оцінка економічної ефективності інноваційного розвитку персоналу на ПрАТ «ВОЖК».

Ключові слова. Персонал, креативність, персонал-технології, економічний ефект, інноваційний розвиток

SUMMARY

Tkalich O. Innovative approaches to staff development. - Manuscript.

Qualifying work of the bachelor of specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities" of the educational-professional program "Personnel Management and Labor Economics". National University of Food Technologies, Kyiv, 2021.

Section 1 discusses the theoretical and methodological foundations of the formation of the system of employee development at the enterprise; the essence of innovative staff development and modern approaches to its organization; modern innovative staff development and leading foreign experience of their implementation at the enterprise.

Section 2 provides a general description of PJSC "Vinnytsia OZHK"; the analysis of technical and economic indicators of activity of PJSC "Vinnytsia OZhK" is executed; an assessment of the features of the current system of personnel development at PJSC "Vinnytsia OZHK".

Section 3 identifies areas for forming a system of innovative staff development at PJSC "VOZHK"; Feasibility study and evaluation of economic efficiency of innovative staff development at PJSC "VOZHK" was performed.

Keywords. Personnel, creativity, personnel-technologies, economic effect, innovative development

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Теоретико-методичні основи формування системи розвитку працівників на підприємстві.....	10
1.2. Сутність інноваційного розвитку персоналу та сучасні підходи до його організації.....	20
1.3. Сучасні інноваційного розвитку персоналу та провідний зарубіжний досвід їх впровадження на підприємстві.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЄ-ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ».....	37
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Вінницький ОЖК».....	37
2.2. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК».....	51
2.3. Особливості діючої системи розвитку персоналу на ПрАТ «Вінницький ОЖК».....	59
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЖК».....	72
3.1. Визначення напрямків формування системи інноваційного розвитку персоналу на ПрАТ «ВОЖК».....	72
3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінка економічної ефективності інноваційного розвитку персоналу на ПрАТ «ВОЖК».....	81
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	92
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми. Досягнення високих результатів діяльності підприємства неможливе без запровадження інноваційних підходів до процесів управління персоналом. Потенціал використовуваних методів, способів та інструментів кадрового менеджменту майже вичерпаний, тому пошук шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів зміщується у площину розвитку інноваційних персонал-технологій. Незважаючи на різноманіття наукових досліджень в цій сфері, сучасні інноваційні методи управління кадрами на підприємстві майже не використовуються. Тому питання запровадження інноваційних методів управління персоналом є досить актуальною проблемою. Ця тема є актуальною, оскільки перехід до управління інноваціями у формуванні потенціалу робочої сили є глобальною тенденцією у вдосконаленні управлінських процесів в умовах глибокої інтеграції світового ринку, високотехнологічних галузей, збільшення конкуренції.

Аналізу проблем теорії і практики управління персоналом присвячено праці багатьох вітчизняних та закордонних учених: Д. Богині, В. Весніна, О. Віханського, Б. Генкіна, Дж. Грейсона, Г. Деслера, В. Дятлова, А. Єгоршина, А. Кібанова, А. Колота, Дж. Лафти, А. Пула, Е. Старобинського, А. Шегди, С. Шекшні та ін. Але дослідження питань сучасної практики використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах вимагає дедалі більшої уваги. Зростає науковий інтерес до розвитку сучасних технологій управління персоналом, недостатньо розкритим залишається питання щодо персонал-технологій, їх ролі та можливостей застосування в системі управління персоналом, що зумовлює актуальність цього напрямку дослідження.

Метою дослідження є узагальнення інноваційних підходів до розвитку персоналу ПрАТ «ВОЖК».

Об'єктом дослідження є інноваційні підходи до розвитку персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження є теоретичні та практичні аспекти застосування інноваційних підходів до стимулювання персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК».

В зв'язку з цим виникає необхідність постановки та вирішення наступного комплексу завдань:

- з'ясувати теоретико-методичні основи формування системи розвитку працівників на підприємстві;
- визначити сутність інноваційного розвитку персоналу та сучасні підходи до його організації;
- роозглянути сучасні інноваційного розвитку персоналу та провідний зарубіжний досвід їх впровадження на підприємстві;
- надати загальну характеристику ПрАТ «Вінницький ОЖК»;
- провести аналіз техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК»;
- визначити особливості діючої системи розвитку персоналу на ПрАТ «Вінницький ОЖК»;
- визначити напрямки формування системи інноваційного розвитку персоналу на ПрАТ «ВОЖК»;
- провести техніко-економічне обґрунтування та оцінка економічної ефективності інноваційного розвитку персоналу на ПрАТ «ВОЖК».

Методи дослідження. У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження.

Інформаційне забезпечення: праці вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі акти, накази, розпорядження, а також статистична та бухгалтерська звітність, результати обстежень і опитувань ПрАТ «Вінницький ОЖК».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 104 сторінки комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 96 сторнок. Робота містить 21 таблицю, 8 рисунків, список використаних джерел із 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретико-методичні основи формування системи розвитку працівників на підприємстві

Питання управління персоналом, пошуку інноваційних підходів і питання підвищення конкурентоспроможності підприємств постійно досліджуються як зарубіжними, так і вітчизняними вченими.

Серед основних напрямків, які розвивали зарубіжні вчені, слід назвати застосування системного і стратегічного підходів. Все частіше вчені розглядають персонал як людський капітал. Так, Р. Шулер і С. Джексон [1] розглядають управління персоналом як систему, що забезпечує залучення, розвиток і мотивацію співробітників до інноваційної діяльності в сфері забезпечення ефективного функціонування організації в різних умовах. Саме людський капітал організації сприяє досягненню її бізнес-цілей, що відзначено в роботі [2,3], однак при цьому також відмічено, що розвиток персоналу - це сукупність послідовних етапів і набору інструментів, розроблених і впроваджених на підприємстві. Управління персоналом на основі стратегічного підходу розглядається в роботах [4,5]. При цьому управління найбільш цінним активом підприємства, що працюють персоналом, колективно і індивідуально вносить вклад в розвиток підприємства, має стратегічне значення.

Важливість людських ресурсів, безпосередньо відбивається в складності процесу управління персоналом, визначені сферу функціональних обов'язків співробітників і рівня знань. Існуючі підходи та концепції щодо виявленої проблеми, можуть бути узагальнені в деяких тенденціях, що характеризуються: формальними методами підбору персоналу; розвитком

управління людськими ресурсами як процесу управління, а не як наука; виділенням елементу управління персоналом як гарант комерційної діяльності підприємства. Описані тенденції, в управлінні людськими ресурсами, повинні враховуватися при здійсненні загального управління в сукупності усіма підрозділами господарюючої системи [4]

Управління персоналом - стратегічне завдання, що являє собою розробку кадрової стратегії, яка буде заснована на тому, щоб прикладати спільні зусилля щодо сприяння його розвитку та просування окремих функцій, що знижує витрати на робочу силу і створити позитивну соціальну і психологічну атмосферу на робочому місці.

Основний принцип полягає в тому, щоб використовувати потенціал робочої сили, який буде відповідати бізнес-вимогам внутрішнього і зовнішнього навколишнього для отримання довгострокових економічних вигод.

Дослідження відобразили низку проблемних та актуальних на сьогоднішній момент питань управління персоналом [5].

Саме кваліфікований персонал для будь-якої організації це ключ до успіху, потужний ресурс підвищення ефективності бізнесу.

Вчені Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггінсон і М. Сюрте дають таке визначення терміну розвитку персоналу - це термін для опису інтегрованого і цілісного, свідомого і активного підходу до вдосконалення пов'язаних з робочою діяльністю знань і поведінки з використанням широкого спектру навчальних методів і стратегій [6; 7]. Зазначені стратегії і методи, як правило, покликані допомогти індивідам, групам і компаніям в повній мірі реалізувати свій потенціал за рахунок розкриття індивідуальних можливостей і підвищення ефективності роботи в конкретних умовах. Таким чином, виникає потреба в інноваційному розвитку співробітників.

Е. Роджерс розділив всіх співробітників на п'ять категорій: «новатори», «ранні реалізатори», «Попереднє більшість» і «пізніше більшість», т. ч. в

організації існують люди, які повністю поглинені нововведеннями і ті, хто слідує за новаторами з різною швидкістю включення.

З огляду на проблеми, з якими стикається управління персоналом сучасних підприємств, слід зазначити, що ефективна система управління людськими ресурсами підприємства повинна включати в себе: періодичні інновації та інвестиції для розвитку робочого потенціалу працівників з метою максимізації продуктивності праці та особистої інтелектуальної реалізації

Крім того, непередбачувана мінливість зовнішнього середовища вимагає, щоб існуючі методологічні підходи до управління людськими персоналом постійно переглядалися та при необхідності відразу ж були раціонально скориговані відповідно до умов господарювання. Управління персоналом підприємством необхідно систематично перевіряти, тобто як взаємопов'язані елементи, принципи, завдання, ресурси тощо.

Управління персоналом - одне з найбільш важливих завдань управління підприємства в цілому. Загальна продуктивність підприємства залежить від ефективної системи управління персоналом, яка є найважливішим важелем для здійснення ефективної діяльності підприємства в цілому. Якщо цей «важіль» базується на управлінні якістю, то бізнес-процеси здійснюватимуться систематично та злагоджено. Управління персоналом є повним і визначальним впливом на оптимальні умови для творчих ініціатив та ефективної роботи персоналу для досягнення цілей підприємства. Слід сказати, що в кожному підприємстві відносини з персоналом є одним з ключових моментів, внаслідок чого воно розвивається.[6]

Система управління персоналу забезпечує ефективну роботу в галузі кадрів та усуває недоліки, які виникають у процесі роботи. Фактори, що впливають на формування системи, представлено на рисунку. Як можна побачити, що процес формування кадрової системи підприємства повинен враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники.

Зовнішні фактори включають: ринок праці, вимоги трудового законодавства та кон'юнктуру. До внутрішніх відносять : цілі підприємства, корпоративне управління, персонал, організаційну культуру), специфіку управління персоналом та перспективи розвитку.

Система управління людськими ресурсами призначена для забезпечення персоналу, організації ефективного використання, професійного та соціального розвитку.

За сучасних умов у ринковому середовищі, які стрімко загострилися, йде буквально жорстка конкурентна боротьба за виживання, працювати доводиться по-новому; топ-менеджмент і власники бізнесу висувають багато нових умов для найманого персоналу, який має гнучко реагувати на ринковий попит, формувати і розширювати клієнтську базу, володіти засобами оперативного-адаптивного реагування на зміни у виробничих процесах і функціональних обов'язках, бути стресостійким, мобільним, небайдужим тощо. Отже, ситуація вимагає від кожного працівника постійної турботи про власне професійне зростання чи підвищення кваліфікації [3].

Найбільш поширені і всеосяжні визначення поняття «розвиток персоналу» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Теоретико-методичні підходи до визначення сутності «розвитку персоналу»

Автор	Визначення поняття
О.О. Гетьман, А.В. Плясун	Розвиток персоналу є каталізатором безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Його основна мета полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» лояльності працівників.
В.Я. Брич, О.Я. Гугул	Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення

Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська	Професійний розвиток персоналу – сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань.
Ю.А. Плугіна	Розвиток персоналу – зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватись як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього.
В.А. Сливка	Розвиток персоналу – критерій ефективності соціально-економічної діяльності підприємства.
А.М. Ткаченко, К.А. Марченко	Професійний розвиток персоналу – цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей.

Укладено за джерелом [3,7,8-10]

Аналіз фахових видань показав, що серед науковців і практиків поки що не досягнуто єдності в поглядах на сутність і внутрішню структуру розвитку персоналу. У багатьох літературних джерелах як рівнозначні використовуються терміни: розвиток персоналу, професійний розвиток працівників, професійне навчання та ін. Савченко В.А. розвиток персоналу тлумачить як «системно організований процес кількісних, якісних і структурних змін компетентності працівників засобами безперервного професійного навчання й виховання...» [13].

Автори підручника «Управління персоналом» Уейн М., Ноу Р., Премо Ш., на перший погляд, розрізняють поняття «навчання» і «розвиток». Частина четверту підручника вони так і назвали: «Навчання і розвиток» [4]. Однак у тексті окремо ні навчання, ні розвиток не розглядаються, а тільки разом. Марно в підручнику шукати тлумачення цих понять ні поокремо, ні у зв'язці. Мало того, до навчання і розвитку автори включають як складові планування і розвиток кар'єри, а також оцінювання діяльності.

Каплан Р. і Нортон Д., теж оперують поняттям «навчання і розвиток». Так вони назвали четверту складову стратегічної карти підприємства, яка є

графічною інтерпретацією Збалансованої системи показників. Ця четверта складова охоплює такі блоки стратегічних завдань підприємства: «Людський капітал», «Інформаційний капітал» та «Організаційний капітал». Отже, тут ідеться не про навчання та розвиток працівників у прямому розумінні, а про стратегічні завдання з розвитку нематеріальних активів загалом [18].

Стаут Л. виокремлює розвиток творчого потенціалу працівників і розвиток лідерства. Творчий потенціал він вважає однією з найважливіших якостей, які можна і варто розвивати в співробітників. Це ключ до інновацій в організації. Творчість треба заохочувати і розвивати [19].

У світі бізнесу лідери — це успішні підприємці, новатори, дослідники, винахідники, експерти з продажів і маркетингу, менеджери, що впливають на своїх підлеглих. Лідери змінюють способи мислення й дії інших людей [19].

Рамперсад Х. ключовою складовою універсальної системи показників діяльності компанії вважає розвиток особистості всіх співробітників та оптимальне використання їхніх можливостей для досягнення найвищих показників. «Справжні вдосконалення і зміни в компанії досяжні лише тоді, коли люди вдосконалюються і змінюються зсередини» [20].

Як стверджує Скудар Г.М., президент ПАТ «НКМЗ», «Основним ресурсом ХХІ ст. стає інтелектуальний потенціал компанії, заснований на виконанні вимог міжнародних освітніх і професійних стандартів і творчому підході до їх розвитку» [21].

Підсумовуючи всі вищенаведені підходи, маємо зупинитися на тому, що розвиток персоналу – цілеспрямований системний підхід до вдосконалення якісних характеристик персоналу організацій з метою підвищення трудових показників та зростання загальної продуктивності і результативності.

Основні методи розвитку персоналу наведено в таблиці 1.2.

Методи розвитку персоналу

Ознака	Методи розвитку персоналу
За ступенем інноваційності	<ul style="list-style-type: none"> ○ Традиційні ○ сучасні
За ступенем залучення	<ul style="list-style-type: none"> ○ пасивні ○ активні
За кількістю осіб	<ul style="list-style-type: none"> ○ індивідуальні ○ групові
За ступенем виробничої інтеграції	<ul style="list-style-type: none"> ○ без відриву від виробництва ○ з відривом від виробництва
За тривалістю	<ul style="list-style-type: none"> ○ короткострокові ○ середньострокові ○ довгострокові
За джерелами фінансування	<ul style="list-style-type: none"> ○ бюджетне фінансування ○ недержавні суспільні фонди і організації ○ міжнародні фонди і організації ○ фінансові ресурси підприємства ○ особисті фінансові ресурси
За способами навчання	<ul style="list-style-type: none"> ○ власними силами підприємства ○ за допомогою сторонніх організацій

Укладено за джерелом [10]

Навчання є одним із найбільш дієвих способів розвитку персоналу будь-якого підприємства (організації). Сучасні методи навчання персоналу класифіковані та представлені в табл.1.3.

Сучасні методи розвитку персоналу

Метод	Можливість використання
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб.
Кейс-стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
Коучінг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм

Укладено за джерелом [5,9]

Таким чином, розвиток персоналу – це системно організований процес кількісних, якісних і структурних змін компетентності працівників засобами безперервного професійного навчання й виховання для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою їх виробничої адаптації, атестації та сертифікації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо. [11]

Складові процесу розвитку персоналу організації наведено на рис. 1.1.

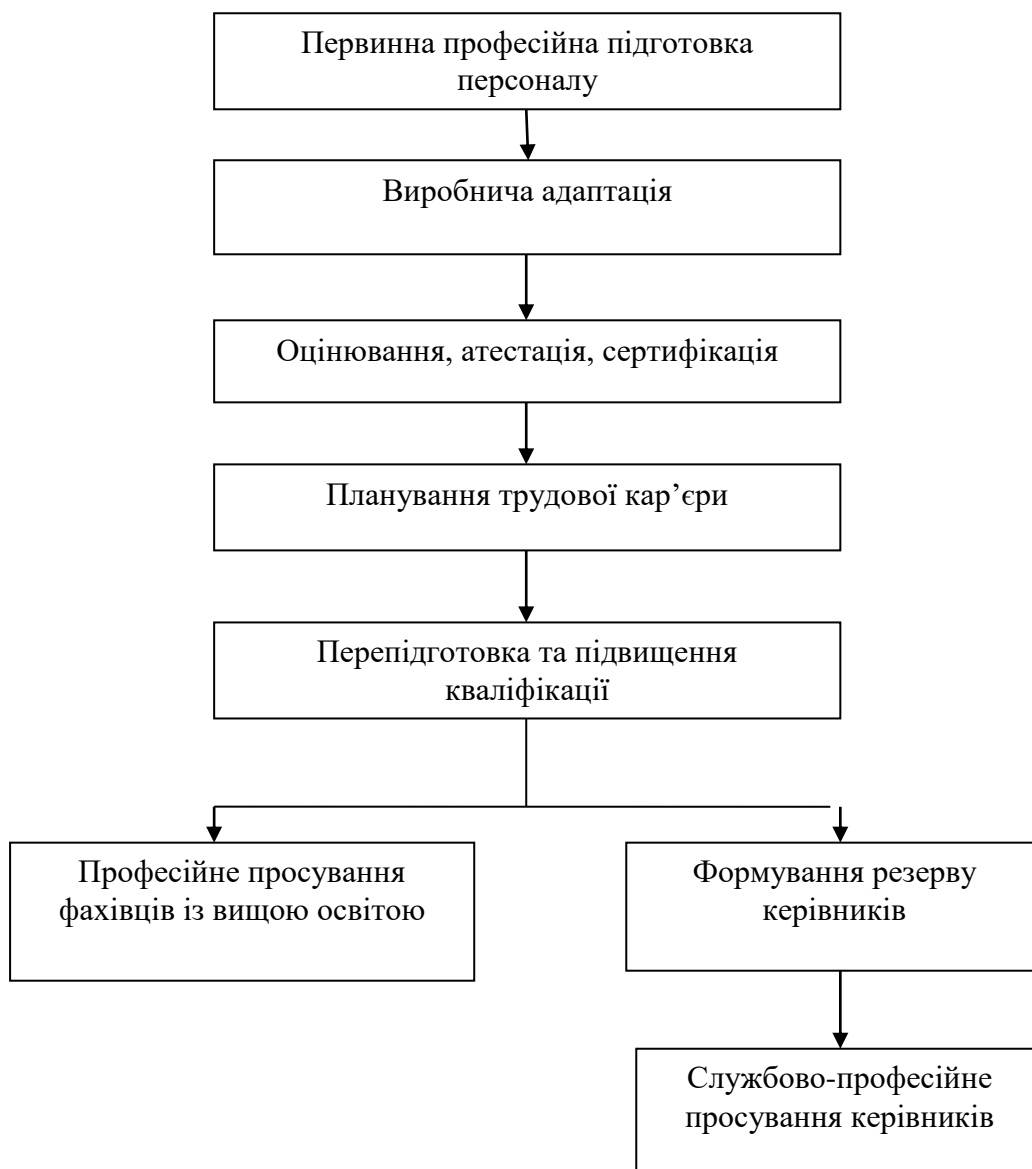


Рис.1.1. Складові процесу розвитку персоналу підприємства [12]

Якщо розвиток персоналу відбувається переважно в межах організації або з її ініціативи поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити за межі трудової діяльності в організації, здійснюватися головним чином унаслідок внутрішньої діяльності людини зі зміни кількісних та якісних показників трудової діяльності, відбуватися не лише за рахунок коштів організації, а й за бюджетні чи власні кошти громадянина.

Розвиток персоналу взаємозв'язаний з поняттями «освіта», «професійне навчання персоналу» та «виховання персоналу».

М. І. Дрозач трактує сутність поняття «професійне навчання персоналу на виробництві» як здобуття працівниками нових та удосконалення набутих професійних знань, умінь, навичок і комунікативних компетенцій (потрібних для виконання їхніх виробничих функцій), що забезпечують адаптацію працівника до виробничого процесу, розвивають здатність вчитися на власному виробничому досвіді, самостійно приймати виробничі рішення (у стандартних і нестандартних ситуаціях) та готовність брати на себе відповідальність за їх наслідки [13].

Проте освіту треба розглядати не лише з позиції процесу і результату засвоєння особистістю знань, умінь, навичок та способів поведінки, а й з погляду організаційно-економічної системи, тобто як вид економічної діяльності, що відіграє дедалі важливішу роль у створенні ВВП.

На нашу думку, безперервне професійне навчання персоналу має забезпечувати не тільки адаптацію працівника до виробничого процесу, а й сприяти вдосконаленню засобів виробництва і технологічних процесів, плануванню трудової кар'єри, управлінню знаннями організації.

Звідси, професійне навчання персоналу – це цілеспрямований безперервний процес формування в працівників організації теоретичних знань, умінь і практичних навичок, комунікативних компетенцій (потрібних для виконання їхніх виробничих завдань і функцій) за допомогою спеціальних форм і методів, необхідних персоналу. Воно дає працівникам можливість забезпечувати свій розвиток, адаптуватися до швидкозмінних

виробничих процесів, упроваджувати інновації, управляти знаннями, одержувати інформацію про поточний стан організації, сприяє розумінню персоналом перспектив розвитку підприємства [12].

Здатність працівників організації до навчання значною мірою залежить від того, наскільки цікавою, творчою і суспільно важливою є праця, яку вони виконують на своїх робочих місцях, наскільки відповідальні обов'язки в побуті та сім'ї, скільки вільного часу в них запишається для подальшого професійного розвитку. Істотно ускладнюють процес навчання персоналу труднощі соціально-психологічного характеру.

Прагнучи до життєво необхідної мети, доросле населення намагається її досягти якнайшвидше, внести конкретні позитивні зміни у своє трудове життя, підвищити соціальний статус в організації, але, з іншого боку, у них з'являється страх перед узятою на себе відповідальністю за навчання. Працівники часто серйозно сумніваються у своїх здібностях до навчання, бояться виявити в процесі навчання некомпетентність, невміння вчитися, програвати порівняно з іншими співробітниками організації. Працівник часто не готовий до добровільного перетворення на об'єкт педагогічного впливу. На результативність навчання персоналу організації може також істотно впливати несформованість мотивації до безперервного професійного розвитку впродовж свого трудового життя [13].

В організації навчання персоналу забезпечує первинну професійну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників і фахівців з вищою освітою.

Первинна професійна підготовка робітників – це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності в організації.

Перепідготовка персоналу – це професійно-технічне чи вище навчання, спрямоване на опанування іншої професії (спеціальності) робітниками або

фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку в професійно-технічних чи вищих навчальних закладах.

Підвищення кваліфікації персоналу – це професійно-технічне або вище навчання робітників чи фахівців з вищою освітою, що дає можливість розширювати й поглиблювати раніше здобуті працівниками знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного виробництва або сфери послуг [13].

Виховання – у широкому філософському сенсі означає цілеспрямований процес переведу накопиченої людської культури в індивідуальну форму існування, коли зовнішнє (об'єктивне) стає змістом внутрішнього (суб'єктивного), тобто переводиться у сферу свідомості конкретних людей, щоб потім відповідно позначитися в їхніх думках, поведінці, почуттях [10]. Виховання персоналу сприяє набуттю працівниками організації досвіду в соціальній сфері, воно має на меті не лише передавання інформації, а й втілення моральних цінностей, принципів і рис поведінки, якостей працівника як члена трудового колективу.

З підвищенням рівня освіти, професійної майстерності та віку працівників роль виховання набуває дещо інших форм. Так, якщо в загальноосвітній школі, професійно-технічному чи вищому навчальному закладі в процесі виховання важливим є розвиток фундаментальних якостей майбутніх працівників, то в організації виховання набуває форм утілення тих рис, що визначають трудову поведінку персоналу, їх здатність будувати доброзичливі відносини з іншими членами трудового колективу, постачальниками, клієнтами й покупцями, впливає на формування належної корпоративної культури [12].

1.2. Сутність інноваційного розвитку персоналу та сучасні підходи до його організації

Особистісний потенціал працівника повинен постійно розвиватися для того, щоб відповідати критеріям і умовам, які диктує бізнесу зовнішнє середовище сьогодні. Вчені з'ясували, що кожна людина талановита в тій чи іншій сфері, іншими словами має задатки, але розкрити і розвинути цей потенціал не легке завдання. У сучасних умовах виникає таке поняття як інноваційний потенціал та інноваційний розвиток персоналу.

Інноваційний потенціал організації це, перш за все ресурси: матеріальні, фінансові, інформаційні, організаційні. Однак найголовнішим ресурсом залишається персонал, по потенціал і можливості якого здатні успішно реалізовувати нові ідеї і проекти [7].

На основі синтезу понять «інноваційний потенціал» та «розвиток персоналу» Безусенко М.С. запропоновано визначення «інноваційний розвиток персоналу» як системне впровадження нововведень в усі процеси діяльності персоналу в рамках організаційного життя, що забезпечує ефективне використання і відтворення інноваційного потенціалу організації і, як наслідок, успішне втілення інноваційно-орієнтованих проектів [11].

Основою визначення умов застосування тих чи інших методів, які були б більш ефективними на тих чи інших підприємствах, є проведення їх порівняльного аналізу в контексті переваг і недоліків.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика методів управління персоналом

Методи	Зміст	Характеристика	Переваги
Традиційні методи управління персоналом			
Адміністративні	Методи, що ґрунтуються на дисципліні, відповідальності, владі та примусі	Це методи прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер. При цьому здійснюється прямий вплив на об'єкт управління; існує обов'язковість виконання адміністративних рішень вищих органів для підлеглих структур; строго визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень.	Оперативне досягнення цілей; не вимагає значних матеріальних витрат

Економічні	Мотивація трудової діяльності, яка полягає в матеріальному стимулюванні працівників	Керівництво організації за допомогою різних компонентів оплати праці регулює матеріальну зацікавленість працівників.	Вплив на людей через матеріальні потреби; заохочення прояву ініціативи
Соціально-психологічні	Направлення на управління соціально-психологічними відносинами, що складаються в колективі.	Створення сприятливих умов для спільної діяльності трудових колективів; введення системи соціального регулювання; створення обстановки соціально-психологічної зацікавленості у виконанні будь-якої важливої роботи або в досягненні певних цілей, результатів	Мотивація шляхом задоволення нематеріальних потреб (підвищення статусу, ролі особистості); мінімізація психологічних конфліктів.
Інноваційні методи управління персоналом			
Підбір кадрів	Ретельний відбір кандидатів з метою отримання кращих працівників для процвітання підприємства	Ефективний і послідовний процес найму і відбору сприяє поліпшенню діяльності компанії з міжнародного бізнес-сценарієм, а структурований процес найму визначає найбільш підходящих кандидатів з робочого блоку.	Можливість оцінки сучасного стану кандидата з урахуванням особливостей організації та майбутньої посади.
Оцінка діяльності	Процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу на основі вимог до займаної посади і робочого місця.	Регулярна характеристика керівниками своїх підлеглих з погляду як досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чому вони досягнуті і як можуть бути поліпшені.	Активність в інноваційній діяльності, в слідстві можливості обговорення своєї роботи з керівництвом.
Освіта	Досягнення цілей в області кар'єри	Професійний розвиток працівника, професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації.	Мотивовані працівники; зниження плинності кадрів; зацікавленість сферою діяльності підприємства.

Система винагороди	Мотивація працівників шляхом задоволення їх потреб.	Забезпечення фінансової винагороди, просування і іншого визнання, щоб мотивувати працівників ризикувати, розвивати нові продукти і створювати нові ідеї.	Зростання задоволеності працею; можливість творчої реалізації і створення новацій.
Управління кар'єрою	Підвищення рівня кваліфікації персоналу.	Допомагає працівнику здобувати знання, навички та вміння, що сприяють інноваціям у сфері продуктів, виробничих процесів і методів управління в повсякденній роботі.	Збільшення продуктивності праці співробітників; зростання потенціалу працівників і всієї організації в цілому; скорочення витрат на забезпечення функціонування організації.

Укладено за джерелом [11]

Проаналізувавши дані таблиці 1, можна з упевненістю сказати, що інноваційні методи управління персоналу є більш ефективними з точки зору порівняння переваг і недоліків. Інноваційні методи управління відповідають важливого на сьогодні компетентнісний підхід, який передбачає орієнтацію на навчання персоналу і ретельний відбір кандидатів за критеріями професіоналізму. Саме це принесе в майбутньому користь і фінансову винагороду як працівникові, так і підприємству.

Специфічна роль інновацій в управлінні персоналом спрямована не тільки на зміни існуючої практики, але і створення нової практики принципово іншій, відповідно до безперервної генерації передових технологій. Інновації в системі управління персоналом можуть здійснюватися в двох формах: з поступовим поліпшенням окремих аспектів роботи (поточним) і радикальним і значним поліпшенням загальної системи управління (проривним).

Методи управління персоналом, які, найімовірніше, виявляють нововведення, можуть бути об'єднані в блоки, які керують наступними функціями [14,15]:

1) підсистема планування персоналу: попередня робота над побудовою інноваційної системи шляхом розробки стратегії управління та стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу і планування прогнозування потреби в персонал;

2) підсистема розвитку персоналу: включає в себе всі внутрішні і зовнішні навчальні заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації співробітників, особистих знань кожного співробітника і що вони повинні робити для того, щоб дана інновація була реалізована на практиці. Ця підсистема спрямована на і безперервне професійне навчання, введення на посаду та адаптацію нових співробітників, проводиться оцінка кандидатів на вакансію, продовжуючи регулярну оцінку здійснення кар'єри та професійного розвитку персоналу, організації праці;

3) підсистема мотивації: спрямована виконувати функції мотивації діяльності персоналу підприємства, нормує і тарифікує трудовий процес, формує систему оплати праці, розробляє моральні заохочення працівників підприємства, організовує нормативно-методичне забезпечення управління персоналу.

Надзвичайно важливо, що це є, перш за все, система компенсацій і бонусів, але і дуже важливо в нинішніх умовах також отримати більш мотиваційні форми нематеріального стимулювання працівників;

4) інноваційна підсистема в сфері управління персоналом: здійснює створення взаємозв'язків і поділу завдань між працівниками, яка займаються інноваційною діяльністю на підприємстві, зайнятих. Це також включає в себе періодичне або безперервне тестування фактичних результатів інноваційної діяльності до прогнозів. Метою даної підсистеми є розробка спеціальних інструментальних і технологічних знань про те, як діяти на основі наукового

бачення в певних обставинах для того, щоб отримати інноваційний проект, тобто організувати інноваційну діяльність, приймаючи зарубіжний досвід до уваги, технології спільної роботи, які можуть бути інтегровані в інновації на підприємстві [15].

Специфічна роль інновацій в управлінні персоналом спрямована не тільки на зміни існуючої практики, але і створення нової практики принципово іншої, відповідно до безперервної генерації передових технологій. Інновації в системі управління персоналом можуть здійснюватися в двох формах: з поступовим поліпшенням окремих аспектів роботи (поточним) і радикальним і значним поліпшенням загальної системи управління (проривним).

Радикальні нововведення мають базуватися на процесному підході, який використовує бенчмаркінг, аналіз витрат, створення нових процесів тощо. Радикальні нововведення з погляду раніше визначених блоків управління персоналом включають наступні проекти [3]:

- ❖ «Корпоративний університет» є добре продуманою системою навчання співробітників підприємства, де всі традиційні методи бізнес-тренінгів використовуються для досягнення цілей підприємства. Окрім безпосередньої освіти працівників, серед основних завдань корпоративного університету - синтез досвіду та знань, зібраних підприємством;

- ❖ «Кар'єрний портал» - онлайн-ресурс, який є професійним співтовариством, інтегрованим у соціальні мережі. Користувачі в соціальних мережах можуть експериментувати з онлайн-ресурсами та онлайн-іграми на ресурсах і стати потенційним кандидатом для перспективних позицій на підприємстві.. Блоги, блоки даних можуть бути створені для різних груп користувачів;

- ❖ «Віртуальна школа» - корпоративний портал, за допомогою якого кожен онлайн-працівник може узгодити дослідження експертних конференцій участі у ділових іграх, пов'язаних із дистанційним навчанням, тощо;

- ❖ Співробітник «соціальної картки» - негрошова мотиваційна програма, в якій кожен працівник створив бюджет віртуального рахунку соціального підприємства, він являє собою взаємозв'язок фондів, вартість яких залежить від класу офіс-працівника та його досягнень в цілому.

Протягом року працівник може вибрати найважливіші для нього переваги, враховуючи різницю в задалегідь визначеній вартості [15].

На сьогоднішній день існує безліч інноваційних методів та інструментів для ефективного управління персоналом. Виокремимо між найбільш перспективним для українських підприємств. Достатньо нова концепція сучасних бізнес-одиниць - тренування. Цей інноваційний метод, який повідомляє про розкриття потенційних можливостей працівників, їх самоорганізацію, підвищує продуктивність та професійний ріст, тим самим зміцнюючи управління персоналом та розвиток якості працівників. Іншими словами, це консультативний підхід, який відрізняється від традиційних підходів наставництва, він підкреслює здатність підвести людину до самостійного раціонального рішення [16].

Аутсорсинг кадрових процесів - це форма економічних відносин, де обов'язки щодо управління персоналом, роботодавець передає спеціалізованим підприємствам, які можуть забезпечити якісні послуги, використовуючи нові методи управління для сучасного персоналу та присутності в його команді висококваліфікованих фахівців. Недоліком аутсорсингу є висока вартість деяких послуг, але водночас створюються умови для зниження вартості відповідних підрозділів.

Використання гнучкого робочого графіку стало більш поширеним сьогодні. Фіксована кількість годин робочого тижня є вже застарілим. Хоча доцільно запитати лише результат ефективності праці співробітника, а не час перебування його на робочому місці.

Масовий метод дистанційного навчання E-learning, ефективність, якого виявляється у передачі знань великій кількості людей. Взагалі дистанційна робота вимагає певного професіоналізму та незалежності – важко ефективно працювати вдома, і, таким чином, визнати цю практику, всі можуть (в той же час у Сполучених Штатах така робота дуже поширена через самоокупність на високому рівні робітники). Зміни у системі управління робочим потенціалом призводять до виникнення певних конфліктних ситуацій,

оскільки працівники виступають не всі роботодавці. Тому потрібно виконати певну роботу, щоб з'ясувати можливість впровадження нових методів управління для досягнення спільних цілей і завдань для кожного співробітника [16].

Окрім традиційних методів розвитку персоналу, існують інноваційні, які широко застосовуються в європейських країнах, тоді як в Україні тільки починають використовуватися в практиці діяльності підприємств. До сучасних методів навчання персоналу відносять такі [13].

1) Відеонавчання – наочне навчання, яке реалізується за допомогою надання персоналу аудіо- та відеопрограм, електронних документів тощо.

2) Дистанційне навчання – використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (найбільш застосовуваним його різновидом є Skype-навчання, або прослуховування вебінарів).

3) Модульне навчання – очне (прив'язане до навчального центру) навчання, що складається з окремих тематичних блоків (модулів), спрямованих на досягнення певного результату (рішення конкретної бізнес-задачі, розвиток певних компетентностей тощо).

4) Кейс-навчання – розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних підприємств, що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Такий метод дає можливість розвинути здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень. Цей метод є ефективним для керівників різного рівня.

5) В тренінговому навчанні основна увага приділяється набуттю практичних компетентностей, тоді як теоретичний блок є мінімізованим. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо. Цей метод диференціюється у сукупності таких інструментів: ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусії, дебати тощо.

Ділова гра передбачає відпрацювання навчальної тематики на основі ситуацій та матеріалу, що моделюють ті або інші аспекти професійної діяльності слухачів. Імітаційна гра спрямована на вироблення нових компетентностей, поведінці, а також на формування підходів до вирішення нестандартних ситуацій; передбачає вибір метафори як проблемної ситуації, пошук рішення і подальше перенесення ефективних рішень в реальну практику [13;16].

Рольова гра моделює реальні чи типові ситуації з визначенням ролей учасників для пошуку ефективних рішень проблемної ситуації. Цей метод ефективний під час набуття навичок міжособистісного спілкування, зокрема, для працівників, які обіймають керівні посади.

6) Мозковий штурм – метод, що дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту управлінського рішення. Найбільш ефективним цей метод є для роботи в команді (малих групах).

7) Метод поведінкового моделювання покликаний виробити у співробітників певну модель поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Цей метод заснований на пошуку прикладу для наслідування («поведінкової моделі»), її аналізу і відтворення на практиці. Модель має максимально відображати реальну ситуацію, тому є можливість відразу ж застосувати отримані знання на практиці [13].

8) Сторітеллінг (мотиваційна розповідь) –метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про організацію, її особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування).

9) Екшн-навчання – метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації. Основою цього методу є створення робочої групи, що вирішує поставлене завдання. За допомогою цього методу можна удосконалити компетенції зі стратегічного планування, навички прийняття обґрунтованих рішень, вирішити конкретні виробничі завдання.

10) Баскет-метод – метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду.

11) Shadowing («стеження») – надання можливості працівнику, представленого до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротації, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій.

12) Secondment (своєрідне «відрядження») є різновидом ротації, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків.

13) Buddying – метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі. Учасники є рівноправними, що відрізняє метод від наставництва.

14) Коучинг – метод консалтингу, в процесі якого людина (тренер), який зветься «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань.

15) Майстер-клас – це одна з форм навчання, під час якого провідний (визнаний) спеціаліст показує методи здобуття нових навичок.

Розподіл методів навчання відповідно до категорії персоналу

Категорії персоналу	Традиційні методи				Сучасні інноваційні методи		
керівники	Семінари, конференції, кейси	тренінги	Ділові ігри	Само навчання	Мозковий штурм	Баскет-метод	Дистанційне навчання
спеціалісти							
службовці	Лекції, курси підвищення кваліфікації, інструктаж, наставництво				Модульне навчання, баддинг, майстер-класи, шедоувинг		
робітники							

Укладено автором

Сучасні технології навчання та підвищення кваліфікації персоналу становлять широкий простір для творчості. Фактично сьогодні керівник компанії може втілити будь-яку ідею у сфері навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Важливо, щоб обраний метод відповідав цілям навчання і використовувався системно. Адже практика засвідчує, що розвиток персоналу слід розглядати не як самоціль, а як складову частину внутрішньофірмової системи формування системи лояльності працівників до підприємства, де вони працюють.

1.3. Сучасні методи інноваційного розвитку персоналу та провідний зарубіжний досвід їх впровадження на підприємстві

Відомо, що провідні компанії та корпорації світу, щоб не втратити позицій на ринку і досягати нових висот постійно шукають шляхи вдосконалення своєї продукції і послуг. Для створення поліпшеного, інноваційного продукту необхідна рушійна сила - інноваційний персонал. Це персонал, який не боїться кидати виклики, бути творчим, створювати нове, пропонувати керівництву своє бачення майбутнього підприємства і при цьому залишатися клієнт-орієнтованим. Підприємство повинно сприяти цьому різними методами, мотивувати, а не придушувати ініціативи. Мною було проаналізовано досвід використання традиційних та інноваційних

методів управління персоналом в практиці провідних компаній світу, які представлені в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Досвід використання традиційних та інноваційних методів управління персоналом провідних зарубіжних компаній

Компанія	Методи	Акцент	Характеристика
“ProcterandGamble” (США)	інноваційні	Освіта	Увага зосереджується на розвитку навичок працівників із спрямуванням їх на відповідний кар'єрний шлях і з допомогою перейти до своєї наступної ролі в трьох програмах «Procter & Gamble»
“McDonald’s” (США)			Постійно проводяться тренінги переважно для саморозвитку, а також тренінги, дають навички, які можна використовувати в інших областях
“Nikon” (Японія)		Оцінка діяльності	Корпорація використовує самостійну систему звітності, а це значить, що працівники зустрічаються зі своїми керівниками за ступенем необхідності. На щорічній основі вони звітують про свої досягнення і прагнення для управління кар'єрою
“Adidas” (Німеччина)		Освіта	З 2006 року почалася навчальна програма з управління людськими ресурсами, яка зосереджена на підготовці менеджерів. Під час навчання менеджери вивчають інноваційні методи управління персоналом, а саме систему набору персоналу, систему компенсації і виплат, навчання і визначення цілей і оцінки ефективності
“Microsoft” (США)		Оцінка діяльності	У корпорації створений 4 додатки для працівників. Це допомагає систематизації роботи. Працівники самостійно заповнюють профіль, вибирають тренінги, навчальні програми, дату відпустки тощо. Менеджери можуть використовувати заявку на підбір персоналу, щоб публікувати вакансії, переглядати заявки і відстежувати витрати, понесені компанією для заповнення позиції
“Apple” (США)		Відбір персоналу	Унікальна система підбору персоналу, що включає в себе ретельний відбір з трьох-чотирьох раундів, оцінку виступу, положення тіла, жестів, і в минулому інтерв'ю зі Стівом Джобсом
«Samsung» (Південна Корея)		Освіта	Создание центров развития лидерства для расширения возможностей своего персонала, кроме того, помощь специалистам по профессиональным вопросам, таких как, например, маркетинг, планирование, телекоммуникации, финансы

Укладено за джерелом [17]

Управління персоналом перетворюється в найважливішу складову системи управління сучасним підприємством, оскільки всі цілі організації досягаються за рахунок ідей, підходів, енергії персоналу.

Світова практика господарювання знає багато випадків творчого і системного підходу до вирішення актуальних питань розвитку персоналу і значних досягнень у цій царині. Це й не випадково, адже в розвинутих країнах Європи, Північної Америки та Східної Азії цими питаннями послідовно й наполегливо опікуються науковці й практики щонайменше від часів Ф. Тейлора.

«Тойота» не заощаджує на витратах на пошук правильних людей, які продуктивно працюватимуть індивідуально і в команді. Якщо «Тойота» може собі дозволити затратити кілька місяців на те, щоб вибрати одну людину із сотень претендентів, то це означає, що знання, вміння та риси конкретної людини багато важать [22, с. 259]. «Тойота» не цурається використовувати традиційні форми навчання (наставництво, коучинг, тренінги та ін.), але найбільшу цінність для компанії становить навчання працівників щоденною практикою «вдосконалення в роботі через постійне вирішення проблем».

Надзвичайно ефективними як для розвитку працівників, так і для економіки підприємства, є спеціальні семінари кайдзен як метод колективного пошуку найкращих способів розв'язання будь-яких виробничих проблем. Семінар кайдзен триває, як правило, один тиждень. У ньому беруть участь менеджер і виконавці певного бізнес-процесу. Можуть запрошуватися працівники з суміжних ділянок виробництва. Учасники семінару спочатку глибоко аналізують проблемну ситуацію, з'ясовуючи всі аспекти проблеми, а далі спільно опрацьовують найкращий варіант удосконалення процесу. Опрацьований новий варіант фахівці оформляють як заводський стандарт, обов'язковий для дотримання всіма дотичними працівниками.

Відтак стартує новий етап постійного вдосконалення виробництва і збагачення компетентності працівників. Якщо в адміністрації підприємства

чи в функціональних підрозділах готують якісь зміни в технології, організації виробництва, інформаційному забезпеченні тощо, то відповідна документація спочатку як проект для обговорення проходить через усі заінтересовані служби, через усі ступені управлінської ієрархії аж до безпосередніх виконавців. Кожен, кого торкається ця конкретна справа, повинен уважно вивчити питання і, якщо вважає за потрібне, висловити свою думку, свою оцінку, сформулювати свої пропозиції. Після цього обговорювана документація рухається у зворотному напрямку — знизу вгору.

На кожному пункті цього шляху матеріали знову аналізуються й обговорюються. В результаті такого тривалого процесу народжується правильне рішення, прийнятне для всіх виконавців. Воно набуває форми обов'язкового стандарту, який без проблем, без психологічного спротиву набуває чинності мов своєрідний закон. Це теж надзвичайно ефективна «школа» для розвитку працівників.

Унікальну стратегію розвитку працівників створили й успішно реалізують в американській ІТ-компанії Next Jump, яка спеціалізується на інтернетторгівлі. Підприємство сформувало величезний ринок, в якому об'єднало 30 тисяч торгових одиниць із 70 млн співробітників із 4000 великих компаній і 100 тисяч представників малого бізнесу. Обсяг щорічних продаж обчислюється мільярдами доларів [23, с. 26]. Ця унікальна стратегія за своєю основною суттю є Системою усвідомленого саморозвитку особистості кожного у процесі роботи за активної допомоги керівників і співробітників. Як виникла ця унікальна система усвідомленого розвитку особистості, що спонукало її творців цим зайнятися? Вони звернули увагу на психологію звичайної людини, пересічного працівника з усіма його чеснотами й недоліками, на його поведінку в трудовому колективі. Звичайно не всі, але значний прошарок людей заклопотані тим, щоб серед оточення виглядати кращими, ніж вони є насправді. Такі люди не люблять критики, зауважень на свою адресу, приховують свої недоліки, здатні перебільшувати

власні трудові заслуги. Вони витрачають час і сили на те, щоб приховувати свої помилки і некомпетентність, невпевненість у собі, обмежені здібності. Це величезні втрати людських ресурсів і можливостей. «Загальний обсяг таких втрат легко порахувати і боляче представити: вони сильно заважають колективам і працівникам по-справжньому розкрити свій потенціал» [23, с. 11].

Головне призначення Системи саморозвитку особистості кожного полягає в тому, щоб звільнити працівника від хибних уявлень про себе, повністю розкрити його творчий потенціал, стимулювати його до постійного саморозвитку в процесі роботи і всіляко допомагати в цьому. Крім Next Jump на такий шлях усвідомленого саморозвитку працівників стали ще дві великі корпорації: Bridgewater Associates і Decurion.

Створення і розвиток Системи в усіх трьох корпораціях — це безперервний процес основної діяльності трудового колективу і одночасного вдосконалення всіх працівників: від вищого керівництва до найнижчих посад і новачків. Обидві частини цього процесу є рівнозначними і взаємозалежними. В Next Jump «під час регулярного перегляду зарплат внесок кожного працівника у виробництво оцінюється в 50 %, його ж внесок у загальну корпоративну культуру — в другі 50 % [23, с. 33].

У процесі багаторічної практики корпораціями напрацьований комплекс ефективних заходів щодо постійного розвитку людського потенціалу. Найпершим і дуже важливим заходом є ретельний добір фахівців на вакантні посади серед найбільш конкурентоспроможних і мотивованих випускників коледжів та університетів. Далі — навчання. Новоприйняті фахівці Next Jump, а також штатні, яких перевели на керівні посади, перші три тижні відвідують Навчальний табір саморозвитку. У Навчальному таборі новачки працюють з клієнтами, а менеджери тим часом допомагають новачкам усвідомлювати свої різні недоліки та слабкості, поступово їх позбуватися.

В компанії Bridgewater існує документ під назвою «Принципи», який орієнтує персонал зміцнювати і підтримувати культуру повної чесності й прозорості. Кожен працівник зобов'язаний відмічати свої й чужі помилки у спеціально створеному інформаційному масиві під назвою «Журнал проблем». Помилки і нерезультативні дії слід записувати дуже детально, це заохочується. Це не каталог ганебних помилок як підстава для звільнення чи позбавлення бонусу, це корисний посібник, з якого колеги черпають важливі знання і стають кращими. Якщо працівник цього не робить, то це розцінюється як суттєве порушення посадових обов'язків.

Інший спосіб переконати працівників у тому, що треба визнавати й обдумувати свої помилки — ведення щоденника власних переживань, пов'язаних із роботою. У додатку «Кнопка болю» люди відверто діляться своїми негативними переживаннями. Ці записи обговорюються в атмосфері доброзичливості і бажання допомогти один одному у самовдосконаленні [23, с. 108]. Не кожен здатний витримувати такий суворий соціально-психологічний прес, тоді він змушений звільнитися, адже якийсь невизначений стан, нерішучість у поведінці не заохочуються. Стосовно ефективності Системи усвідомленого саморозвитку особистості автори книги надають таку інформацію.

У великій транснаціональній корпорації вони запроваджували подібну систему саморозвитку в деяких групах старших менеджерів. Через півтора років було проведено проміжне оцінювання результатів за показниками доходності корпорації. Групи, з якими вони працювали, принесли підприємству на один мільярд доларів більше доходів у порівнянні з тими, з якими автори книги не працювали [23, с. 261].

Основні методи розвитку персоналу європейських та транснаціональних корпорацій

Метод	Характеристика
Індивідуальна підготовка	при індивідуальній підготовці того, хто навчається прикріплюють до кваліфікованого працівника, або включають до бригади, де з ним займається бригадир;
Групова підготовка	даний вид підготовки передбачає створення груп, заняття в яких проводять працівники високої кваліфікації
Курсова підготовка	така форма може застосовуватись для підготовки працівників із складних професій і проводиться у два етапи: спочатку група працівників під керівництвом майстра виробничого навчання навчається в навчальному комбінаті, а потім — на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання.
Тренінги	це процес модернізації знань і навичок завдяки набуттю досвіду від досвідчених тренерів в певній галузі
Коучинг	це створення наставником умови для розвитку об'єкта його дії з метою сприяння підвищенню результативності й розвитку людини – об'єкта навчання
Проектна робота	процес здобуття знань та навичок з реальною практикою завдяки організованому проблемно орієнтованому навчальному пошуку

Укладено за джерелом [25]

У багатьох країнах світу, теж і в Україні, найкращим чином себе зарекомендувало післядипломне цільове навчання елітних менеджерських кадрів за програмами ділового адміністрування (МВА) у бізнес-школах. Першим таким закладом стала школа бізнесу при Університеті штату Пенсільванія, створена Дж. Уортоном 1881 року.

Першу програму МВА запропонував Гарвардський університет 1908 року. У наш час у світі близько двох тисяч ВНЗ пропонують понад чотири тисячі різноманітних програм МВА. За понад сторічну історію свого розвитку Гарвардська школа бізнесу стала елітним закладом ділової освіти світового рівня. Її місія проголошує: «Ми виховуємо лідерів, які здатні урізноманітнити світ» [24, с. 79]. Школа щороку готує близько 900 магістрів ділового адміністрування, підвищує кваліфікацію понад дев'яти тисяч менеджерів вищого рівня. Конкурс на програми МВА становить дев'ять осіб на одне місце. Конкурентоспроможність школи визначається кар'єрою її випускників, насамперед програми МВА, які після завершення навчання одержують у середньому 3,2 пропозицій на роботу від провідних

транснаціональних корпорацій, а мінімальна зарплата перевершує 100 тис. дол. на рік [24, с. 80].

Безперервна підготовка робітничих кадрів у країнах ЄС здійснюється з відривом та без відриву від виробництва. Навчання без відриву від виробництва включає практичну підготовку на підприємстві і теоретичний курс у професійно-технічній школі чи спеціалізованому центрі. Цій системі навчання віддається перевага в Німеччині та Данії. Навчання з відривом від виробництва здійснюється у середніх професійно-технічних навчальних закладах і центрах підготовки кадрів. Ця система навчання має перевагу у Франції та Італії. У Великобританії, Нідерландах підготовка робітничих кадрів здійснюється як без відриву, так і з відривом від виробництва.

Державні програми професійної підготовки в країнах ЄС останнім часом розробляються з врахуванням політики створення єдиного загальноєвропейського ринку праці. Наприклад, у Національному центрі наукових досліджень (CNRS – Франція) для розв'язання проблем підготовки кадрів беруть до уваги нові вимоги, що пов'язані з інтернаціоналізацією економіки, створюють спеціальні робочі групи, вивчають перспективи розвитку європейського ринку праці, налагоджують співробітництво в даній сфері з іншими країнами Європейського Союзу [26].

У Франції активну участь в управлінні освітою та навчанням відіграє держава. До організацій, що реалізують її політику та задіяні в організації професійної освіти і підготовки, належать: Міністерство освіти Франції; торгово-промислові палати, Асоціація з управління навчанням співробітників малих і середніх підприємств (AGEFOS PME); Національна асоціація професійної підготовки дорослих (AFPA); Регіональні комісії з питань початкової професійної підготовки; Регіональні інформаційні центри з моніторингу професійної підготовки та зайнятості випускників (OREF).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЄ-ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Вінницький ОЖК»

Будівництво підприємства розпочалось у 1951 році. Перша продукція – олія соняшникова була виготовлена в липні 1955 року, саломас і маргаринову продукцію почали виготовляти в 1961 році. В даний час Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат» є одним з найбільших і найпотужніших підприємств з переробки олійних культур і виробництва рослинних олій та жирів в Україні.

Виробничий комплекс підприємства розміщений на одній промисловій ділянці площею 20,8га.

До складу ПрАТ «Вінницький ОЖК» входять:

- олійноекстракційний завод по переробці насіння олійних культур добовою потужністю переробки 1000 тонн насіння соняшнику або 600 тонн насіння ріпаку, або 355 тонн соєвих бобів;
- олійноекстракційний завод № 2 по переробці насіння олійних культур добовою потужністю переробки до 1300 тонн насіння соняшнику або 1000 тонн насіння ріпаку, або 700 тонн соєвих бобів;
- гідрогенізаційний завод добовою потужністю виробництва 140 тонн нерафінованих саломасів та 90 тонн рафінованої дезодорованої олії;
- цех фасування продукції потужністю по виробництву олії, фасованої в полімерні пляшки - 30 тонн/добу, фасованих жирів та маргаринів - 60 тонн/добу;
- дільниця гранулювання лушпиння потужністю до 210 тонн на добу;

- елеватор насіння місткістю 24000 тонн насіння соняшнику;
- елеватор шроту місткістю 3200 тонн;
- резервуари для зберігання олії об'ємом 12505 м³ на дільниці олійної сировини потужністю заливу 3000 тонн на добу залізничних цистерн та 1300 тонн на добу флекси- контейнерами;
- котельня загальною потужністю 30 тонн пари на годину.

Протягом всього періоду експлуатації проводилась реконструкція та технічна модернізація обладнання комбінату з поступовим збільшенням потужності.

Історія перетворень та вдосконалення ПрАТ «Вінницький ОЖК» складається із декількох етапів [29]:

2007 рік. Встановлені 2 преси та 1 жаровня, що дало можливість збільшити виробничі потужності від 500 тонн насіння соняшнику на добу до 650 тонн на добу.

2008 рік. Введені в експлуатацію нові потужності по зберіганню, які дозволяють одночасно зберігати насіння соняшнику, ріпаку та сої (сумарною потужністю еквівалентною 24000 тонн насіння соняшнику). В даний час комбінат має можливість приймати до 3000 тонн олійних культур за добу з можливістю одночасного приймання двох видів насіння.

2010 рік. На Вінницькому ОЖК була проведена чергова реконструкція з монтажем нового олійно - віджимного агрегату, що дало можливість збільшити добову потужність до 1000 тонн насіння соняшнику.

2013 рік. На території ПрАТ «Вінницький ОЖК» побудований та введений в експлуатацію другий олійноекстракційний завод добовою потужністю переробки:

- насіння соняшнику – 1300 тонн, або
- насіння ріпаку – 1000 тонн, або
- насіння сої – 700 тонн.

Встановлений на заводі екстрактор дозволяє збільшити потужність до 1800 тонн добової переробки соняшнику.

2013 р. Збудований та введений в дію олійноекстракційний завод ОЕЗ-2 значно збільшив виробничі потужності підприємства, яке зараз має можливість переробляти одночасно дві олійні культури. Весь технологічний процес переробки олійного насіння – від приймання насіння до відвантаження олії та гранульованого шроту - автоматизований та проводиться з пульта керування.

В 2014 році виконані подальші заходи з модернізації обладнання та підвищення ефективності виробництва на олійноекстракційному виробництві:

- встановлений експандер EXP-350 MLE для формування ракушки;
- замінений охолоджувач ракушки;
- здійснено переобв'язку циклонів десольвентайзера;
- встановлений механічний фільтр ВПП-75 для фільтрування пресової олії;
- замінений шнек ракушки;
- автоматизована подача грюючої пари на жаровні;
- автоматизована подача матеріалу на жаровні;
- замінена норія м'ятки та інші.

В 2014 році на ділянці очищення стічних вод впроваджена додаткова схема очищення стічних вод з використанням коагулянтів і флокулянтів.

З метою раціонального використання енергоресурсів на комбінаті діє власна котельня для спалювання лушпиння соняшнику, яке утворюється на олійноекстракційних заводах при переробці насіння соняшнику. Отримана пара використовується у технологічних процесах на виробництвах комбінату та для опалення. Використовуються безвідходні технології виробництва, переважна кількість відходів реалізується як готовий продукт. Постійно проводяться заходи із впровадження екологічно чистих технологій з метою дотримання екологічного законодавства [29].

Пріоритетом діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК» є випуск продукції, яка конкурентоспроможна та відповідає сучасним вимогам якості та безпеки.

ПрАТ «Вінницький ОЖК» виробляє широкий асортимент високоякісної продукції, яка реалізується великій кількості споживачів. Асортимент продукції складає понад 60 найменувань. Фасована продукція виробляється під торговою маркою «Віолія».

В 2012 році почалося будівництво нового об'єкту олійноекстракційного виробництва – олійноекстракційного заводу ОЕЗ-2 - на відведеній ділянці існуючого ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат», розташованого за адресою: м. Вінниця, Немирівське шосе, 26.

Олійноекстракційний завод ОЕЗ-2 введений в дію в 2013 році. На теперішній час потужність ОЕЗ-2 по переробці олійних культур складає: до 1815 т/добу насіння соняшнику, до 1100 т/добу насіння сої, 1350 т/добу насіння ріпаку та до 1000 /добу насіння льону [29].

Робочий проект, проектування технологічної частини, розробку технологічного процесу виконував генеральний проектувальник – ТОВ «ІНТЕРПРОЕКТ-ІНЖИНІРИНГ», м. Запоріжжя, державна ліцензія серії АВ № 515804.

Комплектна поставка основного технологічного обладнання, систем автоматизації виконаний фірмами: шеретувально-віяльне відділення - Хорольський механічний завод, «СРМ» (Голландія); пресовий цех – ТОВ «ТАН» (м. Чернігів), «СІМБРИА SKET» (Німеччина); екстракційний цех – «ТЕСНАЛ» (Бразилія); грануляція шроту– «СРМ» (Голландія), грануляція лушпиння – ООО СП «Грантекс» (Україна).

Завод працює по схемі однократне форпресування – екстракція.

Режим роботи – безперервний, двозмінний, 12 годин в зміну, 315 робочих днів на рік.

Структура олійноекстракційного виробництва :

1. Елеватор насіння.
2. Підготовче відділення потужністю 1900 т/добу переробки насіння соняшнику:
 - шеретувально-віяльна дільниця;

- дільниця подрібнення насіння.

3. Олійнопресовий цех потужністю 1900 т/добу переробки насіння соняшнику:

- олійнопресова дільниця;

- відділення очищення олії.

4. Цех екстракції потужністю 1900 т/добу соняшнику, 1100 т/добу сої, 1350 т/добу насіння ріпаку та до 1000 /добу насіння льону.

5. Відділення грануляції шроту продуктивністю 2х20 т/годину.

6. Дільниця грануляції лушпиння продуктивністю 5х2,5 т/год.

7. Елеватор шроту (існуючий реконструйований) місткістю 3 200 т.

8. Дільниця жирової сировини (існуюча).

Виробництво соняшnikової олії, шроту та лушпиння включає наступні стадії:

- приймання, очищення, зберігання сировини;

- зважування насіння (ваги-дозатори ВБА-4-1000-1-23 – 2 шт.);

- подача сировини на переробку (транспортна галерея);

- накопичення насіння (буферна ємкість виробничого запасу – 1 шт.);

- шеретування насіння соняшнику (насіннерушки НРХ – 25 шт.);

- відокремлення лушпиння від ядра (насінневіялки НВХ – 25 шт.);

- контроль перевію (насінневіялки НВХ – 5 шт.);

- передача лушпиння на грануляцію та/або до котельної (транспортна галерея);

- грануляція лушпиння та охолодження гранул (прес-гранулятори ГТ-520/138Д ООО СП «Грантекс»);

- накопичення лушпиння (бункера ємністю 3 х 10 т + 2 х 20 т);

- відвантаження лушпиння;

- подрібнення ядра (вальцьові верстати SP3200-84 «СРМ» – 3 шт.);

- волого-теплова обробка м'ятки (жаровні Ж-3200/8 «ТАН» – 6 шт.);

- пресування мезги (преса VP36 «СІМБРИА SKET» – 3 шт.);

- охолодження макухової ракушки (охолоджувач VK 28×28 «СРМ» – 1 шт.);
- грубе очищення пресової олії (фузоуловлювач – 1 шт.);
- сушіння пресової олії (вакуум-сушарка фірми «ТАН» – 1 шт.);
- фільтрація пресової олії (фільтр пластинковий ВПП-75 «ТАН» – 4 шт.);
- охолодження пресової олії (охолоджувач – 1 шт.);
- облік пресової олії при передачі до резервуарного парку олії (витратомір олії – 1 шт.);
- екстракція макухової черепашки (карусельний екстрактор фірми «TECNAL»);
- очищення місцели (гідроциклони – 3 шт.);
- дистиляція місцели (3-и ступеня дистиляції);
- сушіння екстракційної олії (вакуум-сушарка екстракційної олії – 1 шт.);
- охолодження екстракційної олії (теплообмінник місцела-олія – 1 шт., охолоджувач олії – 1 шт.);
- облік екстракційної олії при передачі до резервуарного парку олії (витратомір олії – 1 шт.);
- відгін розчиннику зі шроту (десолвентайзер-тостер-осушувач-охолоджувач 9-ти чанний – 1 шт.);
- передача шроту на грануляцію та/або до елеватору шроту (транспортна галерея);
- грануляція шроту та охолодження гранул (лінія фірми СРМ);
- зважування шроту при передачі на зберігання (ваги – 3 шт.);
- зберігання шроту;
- відвантаження шроту (естакади завантаження шроту в залізничний та автомобільний транспорт, залізничні та автоваги);
- очищення випарів розчинника з десолвентайзера-тостера-осушувача-охолоджувача (скруббер – 1 шт.);

- рекуперація пари розчинника (система конденсації, абсорбція);
- розділення розчинника та води (водовідділювач, сепаратор розчинника);
- очищення стічних вод (шламовипарник);
- контроль стічних вод (бензоуловлювач);
- зберігання розчиннику (резервуар 1×80 м³ + аварійні резервуари 2×80 м³).

Виробництво *соевої олії та шроту* включає наступні стадії :

- приймання, очищення, зберігання насіння;
- зважування насіння (ваги-дозатори ВБА-4-1000-1-23 – 2 шт.);
- подача сировини на переробку (транспортна галерея);
- накопичення насіння (буферна ємкість виробничого запасу – 1 шт.);
- подрібнення насіння (дробарки DPX-1000-1200-52-B «СРМ» – 2 шт.);
- кондиціонування дрібленки (жаровні Ж-3200/8 «ТАН» – 2 шт.);
- пелюсткування дрібленки (вальцьові верстати SP3200-84 «СРМ» – 3 шт.).

1 варіант – пряма екстракція:

- охолодження пелюстки (охолоджувач VK 28×28 «СРМ» – 1 шт.).

2 варіант – з отриманням пресової олії:

- волого-теплова обробка пелюстки (жаровні Ж-3200/8 «ТАН» – 4 шт.);
- пресування мезги (преса VP36 «СІМВРІА SKET» – 3 шт.);
- грубе очищення пресової олії (фузоуловлювач – 1 шт.);
- сушка пресової олії (вакуум-сушарка фірми «ТАН» – 1 шт.);
- фільтрація пресової олії (фільтр пластинковий ВНП-75 «ТАН» – 4 шт.);
- охолодження пресової олії (охолоджувач – 1 шт.);
- облік пресової олії при передачі до резервуарного парку олії (витратомір олії – 1 шт.);

- охолодження макухової черепашки (охолоджувач VK 28×28 «СРМ» – 1 шт.);
 - Екстракція макухової черепашки або пелюстки (карусельний екстрактор фірми «TECNAL»);
 - очищення місцели (гідроциклони – 3 шт.);
 - дистиляція місцели (3-и ступеня дистиляції);
 - сушіння екстракційної олії (вакуум-сушарка екстракційної олії - 1 шт.);
 - охолодження екстракційної олії (теплообмінник місцела-олія – 1 шт., охолоджувач олії – 1 шт.);
 - облік екстракційної олії при передачі до резервуарного парку олії (витратомір олії – 1 шт.);
 - відгін розчиннику зі шроту (десолвентайзер-тостер-осушувач-охолоджувач 9-ти чанний – 1 шт.);
 - передача шроту на грануляцію та/або до елеватору шрота (транспортна галерея);
 - грануляція шроту та охолодження гранул (лінія фірми СРМ);
 - зважування шроту при передачі на зберігання (ваги – 3 шт.);
 - зберігання шроту;
 - відвантаження шроту (естакади завантаження шроту в залізничний та автомобільний транспорт, залізничні та авто ваги);
 - очищення випарів розчинника з десолвентайзера-тостера-осушувача-охолоджувача (скруббер – 1 шт.);
 - рекуперація пари розчинника (система конденсації, абсорбція);
 - розділення розчинника та води (водовідділювач, сепаратор розчинника);
 - очищення стічних вод (шламовипарник);
 - контроль стічних вод (бензоуловлювач);
 - зберігання розчиннику (резервуар 1×80 м³ + аварійні резервуари 2×80 м³) [29].

Виробництво ріпакової олії та шроту включає наступні стадії :

- приймання, очищення, зберігання насіння;
- зважування насіння (ваги-дозатори ВБА-4-1000-1-23 – 2 шт.);
- подача сировини на переробку (транспортна галерея);
- накопичення насіння (буферна ємкість виробничого запасу – 1 шт.);
- кондиціонування насіння (жаровні Ж-3200/8 «ТАН» – 2 шт.);
- подрібнення насіння (вальцьові верстати SP3200-84 «СРМ» – 3 шт.);
- волого-теплова обробка м'ятки (жаровні Ж-3200/8 «ТАН» – 4 шт.);
- пресування мезги (преса VP36 «СІМВРІА SKET» – 3 шт.);
- охолодження макухової ракушки (охолоджувач VK 28×28 «СРМ» – 1 шт.);
- грубе очищення пресової олії (фузоуловлювач – 1 шт.);
- сушка пресової олії (вакуум-сушарка фірми «ТАН» – 1 шт.);
- фільтрація пресової олії (фільтр пластинковий ВНП-75 «ТАН» – 4 шт.);
- охолодження пресової олії (охолоджувач – 1 шт.);
- облік пресової олії при передачі до резервуарного парку олії (витратомір олії – 1 шт.);
- екстракція макухової ракушки (карусельний екстрактор фірми «TECNAL»);
- очищення місцели (гідроциклони – 3 шт.);
- дистиляція місцели (3-и ступеня дистиляції);
- сушка екстракційної олії (вакуум-сушарка екстракційної олії – 1 шт.);
- охолодження екстракційної олії (теплообмінник місцела-олія – 1 шт., охолоджувач олії – 1 шт.);
- облік екстракційної олії при передачі до резервуарного парку олії (витратомір олії – 1 шт.);

- відгін розчиннику зі шроту (десолвентайзер-тостер-осушувач-охолоджувач 9-ти чанний – 1 шт.);
 - передача шроту на грануляцію та/або до елеватору шрота (транспортна галерея);
 - грануляція шроту та охолодження гранул (лінія фірми СРМ);
 - зважування шроту при передачі на зберігання (ваги – 3 шт.);
 - зберігання шроту ;
 - відвантаження шроту (естакади завантаження шроту в залізничний та автомобільний транспорт, залізничні та авто ваги);
 - очищення випарів розчинника з десолвенттайзера-тостера-осушувача-охолоджувача (скруббер – 1 шт.);
 - рекуперація пари розчинника (система конденсації, абсорбція);
 - розділення розчинника та води (водовідділювач, сепаратор розчинника);
 - очищення стічних вод (шламовипарник);
 - контроль стічних вод (бензоуловлювач);
- зберігання розчиннику (резервуар 1×80 м³ + аварійні резервуари 2×80 м³). [29]

Виробництво лляної олії та шроту включає наступні стадії:

- приймання, очищення, зберігання насіння;
- зважування насіння (ваги-дозатори ВБА-4-1000-1-23 – 2 шт.);
- подача сировини на переробку (транспортна галерея);
- накопичення насіння (буферна ємкість виробничого запасу – 1 шт.);
- кондиціювання насіння (жаровні Ж-3200/8 «ТАН» – 2 шт.);
- подрібнення насіння (вальцьові верстати SP3200-84 «СРМ» – 3 шт.);
- волого-теплова обробка м'ятки (жаровні Ж-3200/8 «ТАН» – 4 шт.);
- пресування мезги (преса VP36 «СІМБРИА SKET» – 3 шт.);

- експандування та охолодження макухової ракушки (експандер EXP-MLE-350– 1 шт., охолоджувач ROSKAPM HDHC 7D – 1 шт.);
- грубе очищення пресової олії (фузоуловлювач – 1 шт.);
- сушка пресової олії (вакуум-сушарка фірми «ТАН» – 1 шт.);
- підігрівання пресової олії (підігрівач – 1 шт.);
- фільтрація пресової олії (фільтр пластинковий ВПП-75 «ТАН» – 4 шт.);
- охолодження пресової олії (охолоджувач – 1 шт.);
- облік пресової олії при передачі до резервуарного парку олії (витратомір олії – 1 шт.);
- екстракція макухової ракушки (карусельний екстрактор фірми «TECNAL» ТЕР-09-FF);
- очищення місцели (гідроциклони – 3 шт.);
- дистиляція місцели (3-и ступеня дистиляції);
- сушка екстракційної олії (вакуум-сушарка екстракційної олії – 1 шт.);
- охолодження екстракційної олії (теплообмінник місцела-олія – 1 шт., охолоджувач олії – 1 шт.);
- облік екстракційної олії при передачі до резервуарного парку олії (витратомір олії – 1 шт.);
- відгін розчиннику зі шроту (десолвентайзер-тостер-осушувач-охолоджувач 9-ти чанний – 1 шт.);
- передача шроту на грануляцію та/або до елеватору шрота (транспортна галерея);
- грануляція шроту та охолодження гранул (гранулятор СРМ 7900);
- зважування шроту при передачі на зберігання (ваги – 3 шт.);
- зберігання шроту ;
- відвантаження шроту (естакади завантаження шроту в залізничний та автомобільний транспорт, залізничні та авто ваги);

- очищення випарів розчинника з десолвенттайзера-гостера-осушувача-охолоджувача (скруббер – 1 шт.);
 - рекуперація пари розчинника (система конденсації, масляна абсорбція);
 - розділення розчинника та води (водовідділювач, сепаратор розчинника);
 - очищення стічних вод (шламовипарник);
 - контроль стічних вод (бензоуловлювач);
- зберігання розчиннику (резервуар 1×80 м³ + аварійні резервуари 2×80 м³).

Всі стадії технологічного процесу виконані в одну технологічну лінію [29,30].

Технологічний регламент розроблений згідно з вимогами нормативної документації:

1. СОУ 15.4-37-215:2004 Порядок розроблення, погодження, затвердження та реєстрації технологічних регламентів вибухонебезпечних хіміко-технологічних процесів олійно-жирового виробництва. Вимоги до змісту та оформлення.

2. СОУ 15.0-37-188:2004 Технологічні регламенти в харчовій промисловості. Порядок розроблення, погодження, затвердження і реєстрації

3. СОУ 15.0-37-189:2004 Технологічні регламенти в харчовій промисловості. Вимоги до змісту і оформлення

5. НПАОП 15.4-1.10-92 Правила безпеки у виробництві олії методом пресування та екстракції, затвержені Державним Комітетом України по нагляду за охороною праці України 25.11.92

6. НПАОП 15.4-1.06-97 Правила безпеки для олійно-жирового виробництва, затвержені наказом Державного Комітету України по нагляду за охороною праці від 22.04.97 р., № 99

7. ДСП 4.4.4.090-2002 Державні санітарні правила для підприємств, які виробляють рослинні олії, затвержені Міністерством охорони здоров'я

України, постанова Головного державного санітарного лікаря України №21 від 31.05.02 р.

Акціонерами Товариства є фізичні та юридичні особи, які є власниками акцій Товариства. Кожна проста акція надає акціонеру - її власнику однакову сукупність прав .

Схема організаційної структури управління ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат» наведена в додатку Д.

Створення складної, на перший погляд, системи управлінських органів переслідує єдину ціль - забезпечити дотримання прав акціонерів при прийнятті рішень щодо розвитку підприємства. Зазначимо, що збутова, комерційна, логістична, зовнішньо-економічна діяльність проводиться централізовано через Головну керуючу компанію «Віолія».

2.2. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК»

Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат» є одним з провідних підприємств олійножирової галузі України і займає вагоме місце серед вітчизняних переробників.

В різних сегментах на ринку України ПрАТ «Вінницький оліє-жировий комбінат» займає різні частки. Частки відповідних сегментів діяльності ПрАТ «Вінницький оліє-жировий комбінат» у 2020 році за даними Асоціації «Укроліяпром» наведені на рисунках 2.1-2.3.

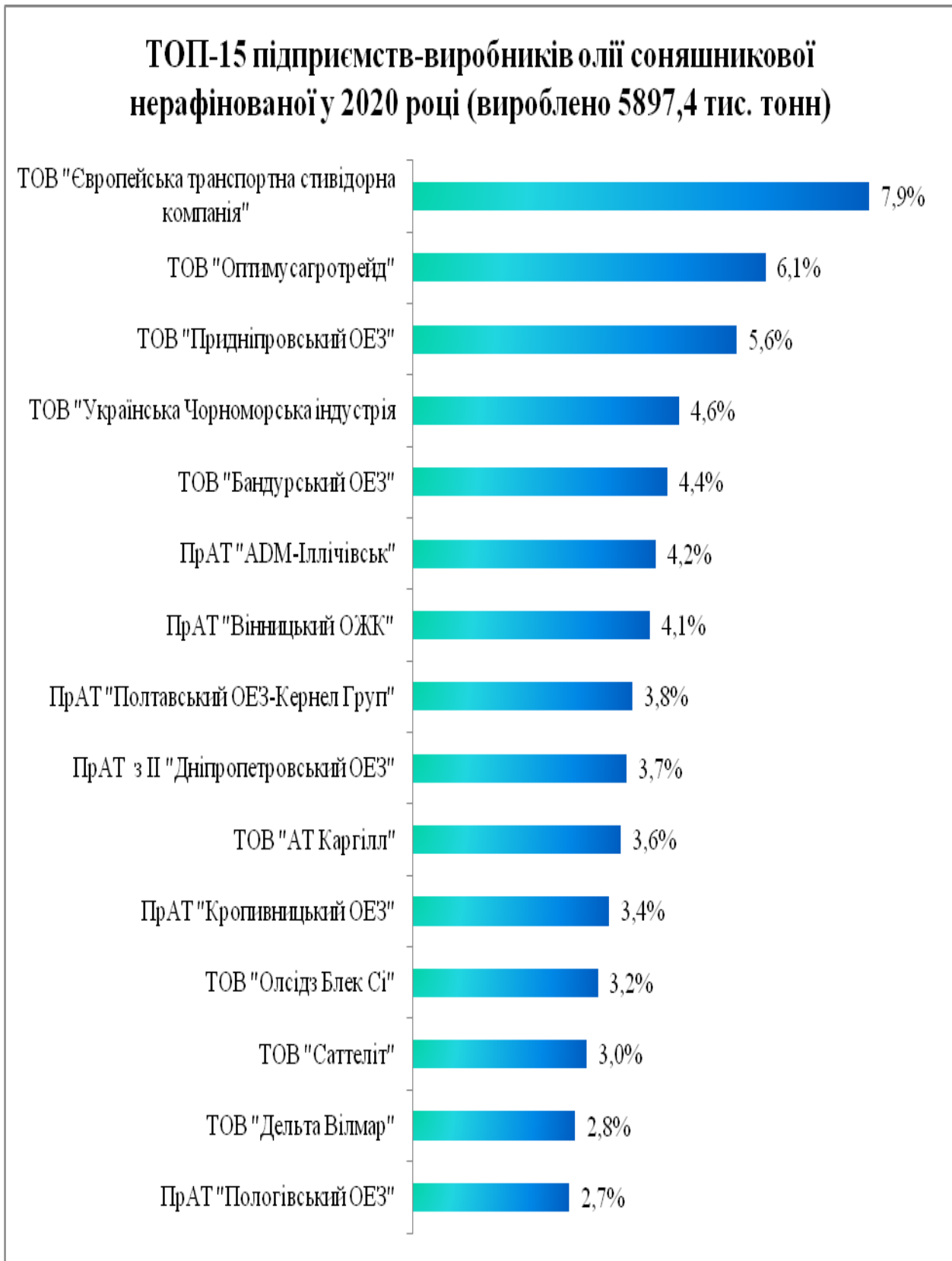


Рис. 2.1. Місце ПрАТ «Вінницький ОЖК» серед виробників галузевого ринку [30]



Рис. 2.2. Місце ПрАТ «Вінницький ОЖК» серед переробників ріпакової олії
Джерело: Сформовано автором на основі [30]

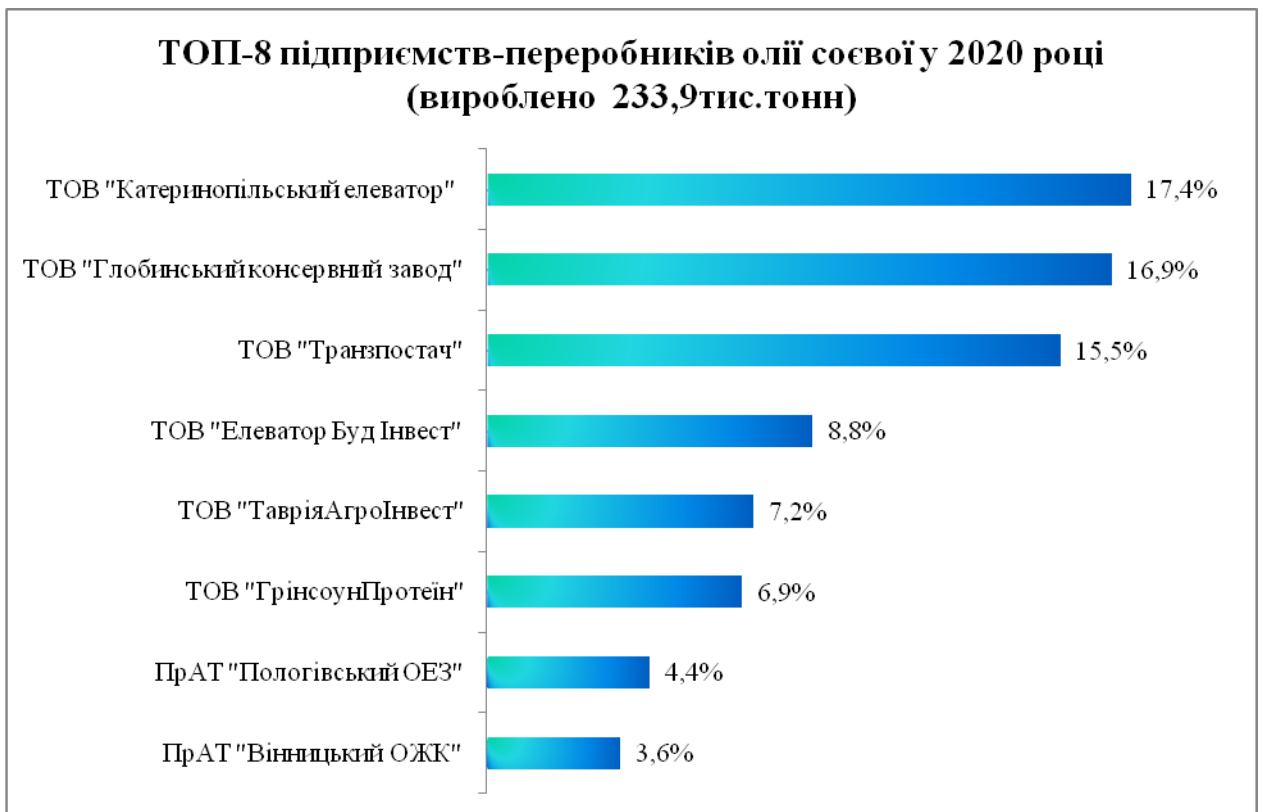


Рис. 2.3. Місце ПрАТ «Вінницький ОЖК» серед переробників соєвої олії [30]

Наступні данні ілюструють місце підприємства у абсолютних обсягах виробництва нерафінованої олії на Україні. Зазначимо, що на даних підприємствах виробляється близько 92% олії соняшникової нерафінованої.

Таблиця 2.1

Виробництво нерафінованої олії в асортименті по основних підприємствах, тис. тонн

№п/п	Найменування підприємств	2020 рік	2019 рік	2020 р. до 2019 р. у %
1	ГК Кернел	1489,3	1417,2	105,1
2	BUNGE	685,1	608,0	112,7
3	ТОВ «ОптимусАгротрейд» (Запорізький ОЖК, м. Запоріжжя)	357,6	369,6	96,7
4	ПрАТ "МХП"	329,8	366,3	90,0
5	ПГ "ВІОЛІЯ", (м. Вінниця)	283,0	289,4	98,0
	ПрАТ "Вінницький ОЖК", (м.Вінниця)	240,4	237,3	101,3
	ПрАТ "Чернівецький ОЖК", (м.Чернівці)	42,6	52,1	81,8
6	ПрАТ "ADM-Іллічівськ", (Одеська обл.)	248,3	230,8	107,6
7	ТОВ "АТ Каргілл" (Каховська філія, Херсонська обл.)	211,5	198,1	106,7
8	ТОВ "Олсідз Блек Сі", (м. Южне, Одеська обл.)	191,3	233,2	82,0
9	СОFCO ТОВ "Сателліт", (м. Маріуполь)	179,5	163,3	110,0
10	ТОВ "Дельта-Вілмар", (м. Южне, Одеська обл.)	163,6	191,0	85,6
	Інші	419,2	411,6	101,8
	Всього по Україні (без олійниць)	5897,4	5692,5	103,6

Укладено за джерелом [28,29]

Не меншу позицію займає ПрАТ «Вінницький ОЖК» і серед виробників маргаринової продукції. На даних підприємствах виробляється 86% від загального виробництва даної продукції по Україні.

Таблиця 2.2

Виробництво маргаринової продукції та жирів спецпризначення по основних підприємства-виробниках тис.тонн

Найменування підприємства	2020 рік	2019 рік	2020 р. до 2019 р. у %
ТОВ „Щедро” ВП „ЗЖК” (м. Запоріжжя)	68,7	83,4	82,3
ТОВ «Дельта Вілмар» (м.Южне, Одеська обл.)	60,3	56,4	106,7
ПрАТ «Київський марг.з-д» (м.Київ)	19,3	16,4	118,4

«Фуд Девелопмент» (м. Тульчин, Вінницька обл.)	15,3	16,7	91,4
ТОВ „Щедро” ВП „ЛЖК” (м. Львів)	11,4	25,9	44,0
ПрАТ „Вінницький ОЖК” (м. Вінниця)	4,3	11,8	36,4
Разом	179,3	210,6	85,1
Інші	28,6	32,4	88,3
Всього по Україні	207,9	243,0	85,6

Укладено за джерелом [29;30]

За підсумками 2020 року було перероблено 616 тис. тонн олійного насіння. Основною олійною сировиною, що перероблялася, було насіння соняшнику – 530038 тонн, або 86% до загального обсягу переробки насіння олійних культур. Крім того, за 2020 рік було перероблено 44 350 тонн (7,2%) насіння ріпаку та 41 630 тонн (6,8%) насіння сої.

Частка Вінницького олійножирового комбінату на ринку серед українських виробників олії нерафінованої становить - 4,3% .

За підсумками 2020 року загальний показник використання потужності при виробництві олії нерафінованої становив 75,9 % (2019 рік – 87,2%).

Причиною зменшення використання виробничих потужностей при переробці олійної сировини стали наступні обставини:

1. Значне скорочення виробництва насіння олійних культур в Україні у 2020 році (-4,8 млн.тонн), зокрема насіння соняшнику (-3,0 млн.тонн), у порівнянні з виробництвом у 2019 році.

2. Зростання закупівельних цін на насіння соняшнику майже вдвічі (з 10 500 грн./тонну до 20000 грн./тонну)

3. Стрімке зростання експорту насіння соняшнику, головним чином, до країн ЄС.

4. Обмеженість оборотних коштів у підприємств

Використання потужностей при виробництві олії рафінованої дезодорованої становило 46,6 % (2019 рік – 51,2%).

Використання потужностей при виробництві саломасів за звітний період склало – 38,7% (за 2019 рік – 42,3%), по виробництву маргаринової продукції та жирів 65,3%.

Основними споживачами маргаринової продукції та жирів спеціального призначення є кондитерська, молочна, харчоконцентратна, консервна, хлібопекарська та інші галузі харчової промисловості .

Протягом 2020 року відбулося значне скорочення виробництва саломасів, маргаринової продукції та жирів спеціального призначення через зменшення попиту на внутрішньому ринку, що обумовлено зменшенням споживання даної продукції населенням (через потужну антирекламу даної продукції), низькою платоспроможністю населення, скороченням використання маргаринової продукції підприємствами інших галузей харчової промисловості (головним чином, кондитерської та молочної).

Використання потужностей при виробництві олії фасованої становило 31,8% (за 2019 рік – 9,1%) Недозавантаження потужностей по фасуванню олії сталося через відсутність сировини.

Використання потужностей при виробництві лушпиння та оболонки гранульованих становило 58,1% (за 2019 рік – 49,9%)

Надлишок лушпиння спалюють у котельні комбінату, отримана пара використовується для забезпечення технологічних процесів на виробництвах комбінату та для опалення приміщень. Теплової енергії в звітному періоді виробили 129 418 Гкал.

Таблиця 2.3

Аналіз основних економічних показників за 2019 – 2020 роки

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	2019	2020	Відхилення	
					абсолютне	відносне
1	Виготовлено продукції	тон	660 450	595 789	-64 661	-10%
2	Чистий дохід від реалізації продукції(товарів,робіт,послуг)	тис.грн.	1 762 329	1 915 837	153 508	9%
3	собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	1 690 515	1 722 103	31 588	2%

4	Отримано валового прибутку на 1 т виготовленої продукції	грн.	109	325	216	198%
5	інші операційні доходи	тис.грн.	50 429	66 122	15 693	31%
6	Адміністративні витрати	тис.грн.	45 107	41 308	-3 799	-8%
7	Витрати на збут	тис.грн.	79 808	92 894	13 086	16%
8	Інші операційні витрати	тис.грн.	116 938	106 082	-10 856	-9%
9	Прибуток від операційної діяльності	тис.грн.	0	19 572	19 572	100%
	Убуток від операційної діяльності	тис.грн.	119 610	0	-119 610	-100%
№ п/ п	Показники	Одиниці виміру			Відхилення	
10	Інші фінансові доходи	тис.грн.	119 914	75 995	-43 919	-37%
11	Фінансові витрати	тис.грн.	89 738	209 292	119 554	133%
12	Дохід з податку на прибуток	тис.грн.	10 781	13 569	2 788	26%
13	Чистий збиток	тис.грн.	78 653	100 156	21 503	27%

Укладено за джерелом [30]

За результатами діяльності Товариства за рік, що закінчився 31.12.2020 року, фінансовий результат до оподаткування склав 113 725 тис. грн. убутку що на 24 291 тис. грн. більший ніж за аналогічний період попереднього року. При цьому, валовий прибуток від провадження основної діяльності Товариства в 2020 році склав 193 734 тис. грн. проти 71 814 тис. грн. попереднього року.

Разом з тим, в 2020 році інші фінансові доходи Товариства зменшились на 43 919 тис. грн., в той час як фінансові витрати зросли в порівнянні з минулим роком на 119 554 тис. грн.

Таке відхилення зумовлене нарахуванням курсових різниць та наявністю у Товариства фінансових зобов'язань по утриманню кредитів та позик в іноземній валюті, які перераховуються у валюту звітності із застосуванням офіційного курсу НБУ на дату здійснення операції та на дату балансу.

Поточна ліквідність підприємства:

Бажане співвідношення $A1+A2 > П1+П2$,

В нашому випадку: $A1+A2 < П1+П2$

Поточна ліквідність свідчить про неплатоспроможність підприємства на найближчий проміжок часу до моменту, що розглядається.

Перспективна ліквідність підприємства на кінець 2020 року:

Бажане співвідношення $A3 + A4 > ПЗ + П4$

$$324\ 676 + 3\ 511\ 728 = 3\ 836\ 404 > 613\ 419 + 2\ 447\ 373 = 3\ 060$$

792

Перспективна ліквідність є прогнозом платоспроможності підприємства на підставі порівняння майбутніх надходжень і платежів.

Таблиця 2.4

Показники оцінки ліквідності підприємства

№ з/п	Назва показника	Розрахунок	Нормативне (рекомендоване) значення	Характеристика
1	Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	$(A_1 + A_2 + A_3) / (П_1 + П_2)$	>2	Визначається як співвідношення усіх оборотних активів до поточних зобов'язань, характеризує достатність оборотних засобів для покриття боргів. Показує, скільки гривень оборотних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань
	На кінець 2019р.	$(43393+81677+318913) / (11732+1003047)$	0,44	<u>збільшення</u>
	На кінець 2020р.	$(7315+73507+324676) / (6254+850180)$	0,47	
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$(A_1+A_2) / (П_1 + П_2)$	>1	Показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок грошових коштів, але й за рахунок очікуваних фінансових надходжень
	На кінець 2019р	$(43393+81677) / (11732+1003047)$	0,12	<u>зменшення</u>
	На кінець 2020р	$(7315+73507) / (6254+850180)$	0,09	
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$A_1 / (П_1+П_2)$	>0,05-0,10	Характеризує негайну готовність підприємства погасити поточні зобов'язання і визначається як відношення суми грошових коштів підприємства до суми поточних зобов'язань В окремих джерелах рекомендуються нормальні обмеження цього показника для підприємств реального сектора економіки на рівні 0,05-0,10. У підприємств виробничої сфери, величина коефіцієнту абсолютної ліквідності близька до нуля.
	На кінець 2019р	$43393 / (11732+1003047)$	0,04	<u>зменшення</u>
	На кінець 2020р	$7315 / (6254+850180)$	0,01	

Укладено за джерелом [29]

За допомогою матриці SWOT-аналізу оцінимо стан та ризики внутрішньої ситуації навколо ПрАТ «Вінницький ОЖК».

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Вінницький ОЖК»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) <i>Перелік</i>	Загрози <i>Перелік</i>
Внутрішнє середовище	Сильні сторони <i>Перелік</i>	збільшення виробничих потужностей, оновлення основних засобів, збільшення чисельності кваліфікованих робітників (підготовка всередині організації та залучення ззовні), поява нових партнерів, Заключення довгострокових договорів з фермерами; Знаходження нових джерел сировини; Адекватна цінова політика.	Нестача сировини для виробництва Зменшення відвантаження готової продукції Додаткові вимоги щодо безпечності продукції
	Слабкі сторони <i>Перелік</i>	навчання кадрів за свій рахунок, відсутність чітко визначених обов'язків і повноважень працівників, обмежені інвестиційні можливості, низький рівень реінвестування, нові партнери внесуть новий рівень менеджменту і допоможуть знизити рівень бюрократії в управлінні Зміна (поліпшення) проведення процесів виробництва, випуск продукції у відповідності з вимогами. Актуалізація Планів НАССР.	вплив росту інфляції, присутність шкідливих умов виробництва і відходів, низький рівень рентабельності виробництва, нестача грошових засобів для фінансування нововведень, розробка стратегії щодо подолання кризових ситуацій (криза постачання, виробничо-технологічної кризи, кризи управління персоналом та інших локальних криз)

Укладено автором

Дослідивши загрози та можливості підприємства, можна визначити сильні і слабкі сторони його діяльності.

Як видно із даних аналізу крім виробничих проблем слабкою стороною є недостатня увага до навчання кадрів на підприємстві.

2.3. Особливості діючої системи розвитку персоналу на ПрАТ «Вінницький ОЖК»

На ПрАТ «Вінницький ОЖК» функціонує інтегрована система екологічного менеджменту професійної безпеки та здоров'я (ICM) у відповідності з вимогами міжнародних стандартів ISO 19011:2018 та ISO 45001:2018. Свою діяльність ПрАТ «Вінницький ОЖК» проводить у відповідності з Політикою в сфері екології та професійної безпеки та здоров'я.

ПрАТ «Вінницький ОЖК» прагне до лідерства в сфері природоохоронної діяльності та професійної безпеки та здоров'я, усвідомлює повноту своєї відповідальності за збереження життя та здоров'я учасників виробничої діяльності та навколишнього середовища, створюючи належні безпечні і здорові умови праці, прагне виключити з практики будь-які випадки нанесення шкоди здоров'ю людей та забрудненню навколишнього середовища. Керівництво ПрАТ «Вінницький ОЖК» зобов'язується забезпечити створення здорових та безпечних умов праці, планування та реалізацію програм, спрямованих на реалізацію природоохоронних заходів. Керівництво зобов'язується публічно інформувати зацікавлені сторони про результати і наміри в сфері екології та професійної безпеки та здоров'я. Політика в сфері екології та професійної безпеки та здоров'я обов'язкова для виконання всіма членами колективу підприємства.

Персонал підприємства ознайомлений з політикою, яка розповсюджена у підрозділах [29].

Згідно з національним законодавством з метою своєчасного реагування на реальні аварійні ситуації та запобігання або пом'якшення шкідливого впливу їх на навколишнє середовище та безпеку праці та

здоров'я персоналу розроблені Плани локалізації та ліквідації аварійних ситуацій і аварій (далі, ПЛАС) організацією, яка має дозвіл (ліцензію) державних органів. ПЛАС погоджуються з державними органами надзвичайних ситуацій. В ПЛАС визначені схеми, імовірність моделей виникнення і розвитку аварій, радіуси зон ураження, можливі наслідки ураження людей, споруд, оперативна частина дій персоналу.

На ПрАТ «Вінницький ОЖК» оформлена Декларація безпеки об'єкта (об'єктів) підвищеної небезпеки, яка занесена в Державний реєстр об'єктів підвищеної небезпеки.

Розроблена Методика М-4.4.7-01-01 ВИЗНАЧЕННЯ ГОТОВНОСТІ ДО АВАРІЙНИХ СИТУАЦІЙ І РЕАГУВАННЯ НА НИХ

На виробництві розроблені плани ліквідації аварійних ситуацій (ПЛАС):

- ПЛАС елеватора насіння
- ПЛАС аміачно – холодильного відділення
- ПЛАСи для олійно-екстракційних цехів ОЕВ
- ПЛАС для елеватора шроту
- ПЛАС для пункту сірчаної кислоти
- ПЛАС для олійно-екстракційного цеху ОЕЗ-2
- ПЛАС газобалонної установки для газоімпульсної очистки котла
- ПЛАС котельні для утилізації лушпиння з відділенням грануляції
- ПЛАС складу балонів з пропаном-бутаном
- ПЛАС парогенераторної гідрогенізаційного заводу
- ПЛАС автозаправної станції

Відповідно до оперативної частини ПЛАС особа, яка виявила аварійну ситуацію доповідає засобами зв'язку диспетчеру, який знаходиться в пожежній частині(паралельно автоматизованій системі раннього виявлення), керівнику підрозділу. Черговий диспетчер інформує відповідальних осіб в залежності від аварійної ситуації і викликає добровільну пожежну команду, аварійно-рятувальну і аварійно-технічну ланки, медичну службу. Оповіщає

про аварію і масштаби оперативного чергового управління надзвичайних ситуацій міста, відділ оперативного реагування міської ради, диспетчера муніципальної швидкої допомоги, чергового міського управління поліції. Всі подальші дії виконуються відповідно до оперативної частини ПЛАС в залежності від аварії та її масштабів. Всі працівники ПрАТ «Вінницький ОЖК» проходять навчання та аварійні тренування по ПЛАС відповідно до графіків.

Розроблені Комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання виробничого травматизму, професійних захворювань та аварій на 2021 рік [28].

Для організації виконання правових, організаційно-технічних, санітарно - гігієнічних, соціально-економічних і лікувально - профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням і аваріям в процесі праці створений відділ охорони праці, який входить до їх структури як один з основних виробничо-технічних служб. Його діяльність здійснюється шляхом координації діяльності інших служб і підрозділів з питань охорони праці відповідно до Положення про нього, розробленого згідно з Типовим положенням про службу охорони праці.

Моніторинг з питань професійної безпеки та здоров'я проводиться у відповідності із визначеними соціальними ризиками. Оцінка соціальних ризиків періодично переглядається. Моніторинг проводиться для всіх областей виробництва, які мають потенціальний ризик. Перевіряються виконання нормативних вимог, відслідковуються нормативні та соціальні показники. За результатами моніторингу розробляються плани та заходи щодо поліпшення системи соціального управління.

Моніторинг безпечних умов праці на робочих місцях здійснюється керівниками підрозділів, адміністрацією та державними службами.

Проводиться атестація робочих місць з шкідливими умовами праці. Проводиться перевірка знань питань охорони праці та техніки безпеки.

Відділом ОП і ТБ проводяться перевірки обладнання, робочих місць у підрозділах, на відповідність нормативних актів, видаються до обов'язкового виконання приписи, на які, по результатам виконання, керівники підрозділів надають інформацію про виконання. Два рази на рік відділ ОП і ТБ звітує перед головою правління про виконану роботу.

Працівники виконують вимоги щодо проходження медичних оглядів, щодо дотримання охайності та чистоти одягу, відсутності дрібних предметів та прикрас, правил миття та дезінфекції рук та ін.

Працівники, які проводять технологічний процес виробництва харчової продукції, повинні перебувати в санодязі. Працівники, що миють резервуари, танки, інвентар, обладнання, прибирають приміщення, забезпечуються комплектом спеціального одягу, спеціального взуття, та засобами індивідуального захисту (очки, фартухи, рукавиці та ін). Санодяг та спецодяг своєчасно ремонтують, він повинен бути охайним і чистим. Забруднений санодяг та спецодяг працівники по мірі забруднення, але не рідше одного разу в 3 дні, кладуть у спеціальний контейнер. Відповідальна особа щоденно відносить забруднений одяг в пральню комбінату (згідно реєстру), а чистий одяг приносить на виробничій підрозділ [28].

Кадрова політика ПрАТ «Вінницький ОЖК» полягає в системі роботи з персоналом, що має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагуючи на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах.

В широкому розумінні – це система усвідомлених та обґрунтованих правил і норм, які приводять людські ресурси у відповідність зі стратегією підприємства.

Відповідно до загальних вимог кадрова політика ПрАТ «Вінницький ОЖК» є:

- узгодженою зі стратегією розвитку підприємства;
- достатньо гнучкою;

- економічно обґрунтованою, виходить з реальних фінансових можливостей підприємства;

Серед елементів кадрової політики ПрАТ «Вінницький ОЖК» слід назвати:

- політику зайнятості, що охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення привабливих умов праці, гарантування її безпеки, створення можливостей для просування по службі з метою підвищення ступеня задоволення роботою;

- політику навчання, яка передбачає формування відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації та реалізації прагнень до професійного зростання;

- політику оплати праці, що полягає в наданні достатньо високої порівняно з іншими роботодавцями заробітної плати, яка відповідає досвіду, здібностям і ставленню працівника до своїх обов'язків його трудовому внеску;

- політику добробуту, яка ґрунтується на забезпеченні широкого набору соціальних пільг і благ, створенні умов привабливих для працівників і взаємовигідних для них і для підприємства.

Кадрова політика ПрАТ «Вінницький ОЖК» полягає в продовженні місії стратегічних цілей, орієнтованих на успішні результати діяльності на перспективу розвитку підприємства. Метою кадрової політики нашого підприємства є забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання ресурсів персоналу, своєчасне забезпечення підрозділів кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку потенціалу, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників, закріплення єдиної корпоративної культури, ефективною мотивації та професійного розвитку персоналу.

Середньооблікова чисельність працівників в 2020 році склала 803 особи. З них 502 - чоловіки, 301 жінки [28,29].

Гендерне співвідношення, осіб



Рис.2.5. Гендерне співвідношення на ПрАТ «Вінницький ОЖК» [29]

Ілюстрацію гендерного співвідношення серед керівників та менеджменту ПрАТ «Вінницький ОЖК» наведено на рис.2.2

Гендерний баланс у розподілі керівних посад, осіб



Рис.2.6. Гендерне співвідношення серед менеджменту ПрАТ «Вінницький ОЖК» [29]

Середній вік працівників 45 років. Чисельність працівників з обмеженими можливостями – 63 особи.

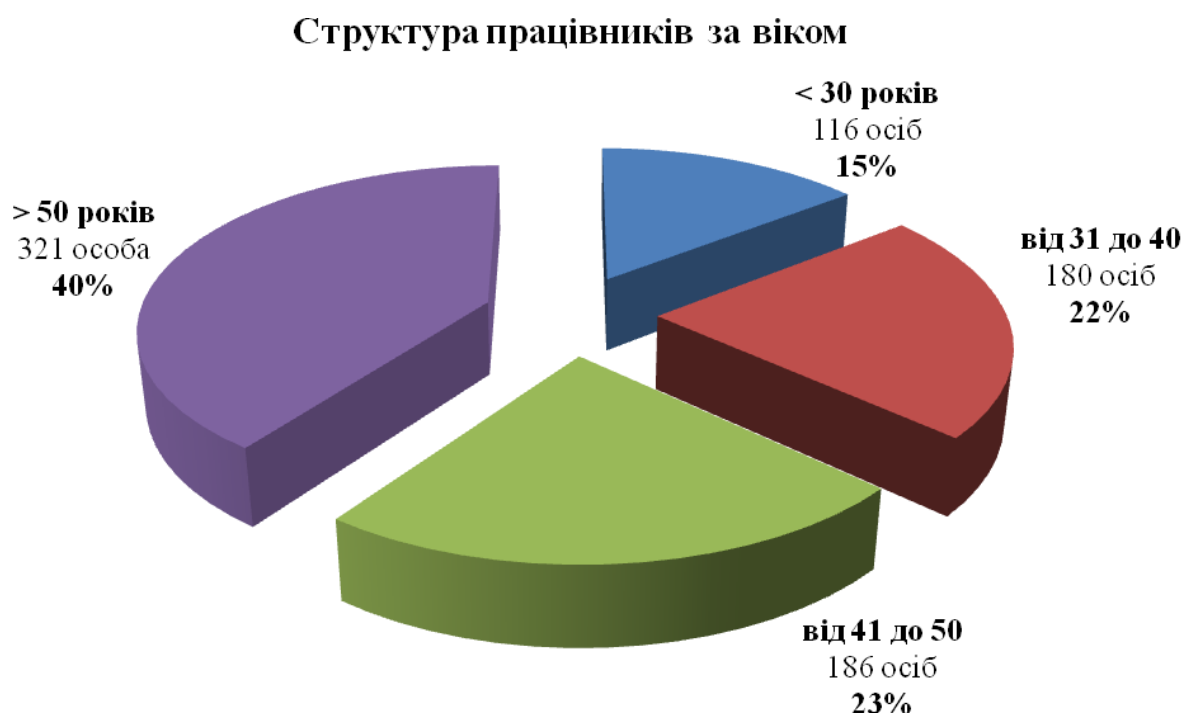


Рис.2.7. Структура працівників за віком на ПрАТ «Вінницький ОЖК»
[29]

Кожного року працівники підвищують свою кваліфікацію на курсах підвищення кваліфікації. Для цього розробляється перспективний план підвищення кваліфікації працівників комбінату. Для перевірки рівня знань проводиться систематична атестація працівників. За результатами якої, атестаційна комісія може давати рекомендації щодо призначення працівників на більш високі і відповідальні посади, також в інші підрозділи з урахуванням їхніх професійних здібностей, таким чином, найбільш досвідчені, надійні та перспективні співробітники починають обіймати вищі та більш відповідальні посади.

Внутрішнє навчання та розвиток персоналу по самовдосконаленню, відбувається завдяки тематичним семінарам і тренінгам та сприяє формуванню єдиного бачення розвитку підприємства та слідуванню загальній тенденції роботи.

Персонал є найскладнішим та специфічним видом ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності. Ефективність діяльності підприємства у великій мірі залежить від ефективності праці персоналу. Саме через зацікавленість працівника у результатах його роботи при створенні належних умов праці можна домогтися підвищення продуктивності у виконанні професійних обов'язків. Саме тому, підприємство реалізує свій потенціал до економічного зростання за умов ефективної мотивації праці персоналу, її удосконалення, розробляючи і поліпшуючи матеріальні і нематеріальні пільги та соціальні гарантії контроль за виконанням яких покладено на Профспілковий комітет первинної організації профспілки ПрАТ «Вінницький ОЖК» (надалі Профспілковий комітет), що має повноваження, визначені національним законодавством та Статутами профспілок. Профспілковий комітет представляє права та інтереси працівників у відносинах з роботодавцем. Сприяє зміцненню трудової дисципліни в колективах структурних підрозділів підприємства, підвищенню продуктивності праці працівників. Забезпечує здійснення дієвого контролю за виконанням роботодавцем вимог законодавчих та нормативно-правових актів з охорони праці та положень колективного договору, створення безпечних і нешкідливих умов праці, належного виробничого побуту для працівників та забезпечення їх засобами колективного та індивідуального захисту. Сприяє участі представників профспілкового комітету у здійсненні заходів з організації та проведення обов'язкових медичних оглядів працівників підприємства, виконує рекомендацій заключних актів та здійснення закріпленими лікувально-профілактичними закладами оздоровчих заходів, диспансерного нагляду за виявленими групами хворих та попередження професійних захворювань. Забезпечує проведення культурно - масової роботи серед працівників підприємства, членів їх сімей, у тому числі організовує проведення традиційних свят у колективі: державних, народних, професійних, спортивних. Організовує туристичні подорожі для працівників виробничих підрозділів по Україні, тури вихідного дня. Приймає

участь в проведенні внутрішнього конкурсу і преміюванні «Найкращого підрозділу та найкращого працівника». Щорічно організовує оздоровлення дітей працівників підприємства в період літніх канікул в оздоровчих таборах, санаторіях в межах профбюджету, згідно із заявами батьків [28,29].

Основними принципами важливості комплексного підходу взаємодії із персоналом підприємства, поваги до прав людини є гарантованість права на інформацію, відкритість, доступність та свободу її обміну, створюючи умови для оптимального використання кадрового потенціалу, закріплення єдиної корпоративної культури. Для цього проводяться змістовні консультації, інформаційні зустрічі, розміщення актуальної інформації про підприємство на сайті ПрАТ «Вінницький ОЖК», тощо.

На комбінаті у 2020 році :

- пройшли перевірку знань – 666 чоловік,
- підвищили кваліфікацію – 31 чоловік.

Працівники ПрАТ «Вінницький ОЖК» мають:

- повну вищу освіту 189 чол. із них 88 жінки;
- базову вищу освіту 167 чол. із них 68 жінка;
- спеціальну освіту 161 чол. із них 47 жінок.

Таким чином працівники які мають освіту – 64% з них жінки 25%.

Проходять строкову військову службу – 5 чоловік, військову службу за контрактом – 4 чол.

ПрАТ «Вінницький ОЖК» є базою для проходження виробничої практики Вінницького коледжу Національного університету харчових технологій з спеціальностей технологія жирів та жирозамінників, експлуатація електроустаткування на промислових підприємствах та з інших спеціальностей. В 2020 році 22 студента пройшли практику на комбінаті.

Крім того пройшли практику студенти з інших навчальних закладів а саме:

- Київський університет харчових технологій – 1 студент;
- Вінницький торговельно-економічний університет – 1 студент;

- Вінницький національний аграрний університет – 4 студенти;
- Донецький національний університет імені В. Стуса – 9 студентів;
- Вінницький національний технічний університет – 2 студенти;
- Університет Яна Кочановського (м. Кельце) – 1 студент;
- Вінницький коледж економіки та підприємництва Тернопільського національного економічного університету – 2 студенти [28,29].

ПрАТ «Вінницький ОЖК», його керівництво та працівники неодноразово отримували подяки від державних, обласних та міських органів влади за сумлінну працю та участь у громадському житті країни.

Розвиток персоналу на підприємстві повинен здійснюватися у трьох напрямках: професійному, соціальному, особистісному. Отже, проаналізуємо розвиток персоналу підприємства за даними напрямками.

1. Розглянемо обсяги підготовки та підвищення кваліфікації персоналу досліджуваного підприємства узагальнено.

Таблиця 2.6

**Обсяги підготовки кадрів на ПрАТ «Вінницький ОЖК»
2018-2020 рр.**

Показник	Первинна підготовка		перепідготовка		всього
	всього	жінки	всього	жінки	
2018					
Навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка), всього	12	-	10	3	25
безпосередньо на виробництві, всього	10	-	10	3	23
У тому числі за формами навчання:	10	-	10	3	23
- індивідуальна	-	-	-	-	-
- курсова	-	-	-	-	-
у навчальних закладах різних типів за договорами, всього	2	-	-	-	2
у тому числі:	2	-	-	-	2
- професійно-технічних	-	-	-	-	-
- вищих (I – IV рівнів акредитації)	-	-	-	-	-

Продовження табл. 2.6

Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців	-	-	-	-	-
Крім того, навчались за кордоном	-	-	-	-	-
2019					
Навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка), всього	8	1	4	1	14
безпосередньо на виробництві, всього	8	1	4	1	14
У тому числі за формами навчання:	8	1	4	1	14
- індивідуальна	-	-	-	-	-
- курсова	-	-	-	-	-
у навчальних закладах різних типів за договорами, всього	-	-	-	-	-
у тому числі:	-	-	-	-	-
- професійно-технічних	-	-	-	-	-
- вищих (I – IV рівнів акредитації)	-	-	-	-	-
Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців	-	-	-	-	-
Крім того, навчались за кордоном	-	-	-	-	-
2020					
Навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка), всього	6	-	4	1	11
безпосередньо на виробництві, всього	6	-	4	1	11
У тому числі за формами навчання:	6	-	4	1	11
- індивідуальна	-	-	-	-	-
- курсова	-	-	-	-	-
у навчальних закладах різних типів за договорами, всього	-	-	-	-	-
у тому числі:	-	-	-	-	-
- професійно-технічних	-	-	-	-	-
- вищих (I – IV рівнів акредитації)	-	-	-	-	-
Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців	-	-	-	-	-
Крім того, навчались за кордоном	-	-	-	-	-

Укладено автором

Аналізуючи наведені вище данні ми можемо відмітити, що протягом вказаного періоду відбулось суттєве скорочення обсягів навчання персоналу з 25 осіб в 2018 році до 11 осіб в 2020 році, що складає лише 44% первинного обсягу.

Припинено навчання працівників в закладах вищої та професійно-технічної освіти.

Означену ситуацію на підприємстві пояснюють важким фінансовим становищем підприємства.

Ситуація із підвищенням кваліфікації виглядає дещо краще.

Таблиця 2.7

Обсяг підвищення кваліфікації працівників на ПрАТ «Вінницький ОЖК», 2018-2020 р.

показник	керівники	фахівці	службовці	робітники		жінки	всього
				Всього	Підвищення розряду		
2018							
Підвищили кваліфікацію, всього	4	10	15	64	25	37	93
В т.ч. на виробництві	4	10	15	64	25	37	93
2019							
Підвищили кваліфікацію, всього	2	4	10	30	20	10	46
В т.ч. на виробництві	2	4	10	30	20	10	46
2020							
Підвищили кваліфікацію, всього	2	4	10	30	20	10	46
В т.ч. на виробництві	2	4	10	30	20	10	46

Укладено автором

Як ми бачимо з даних таблиці скорочення навчання також відбулось на 49%.

Таким чином, система інноваційного розвитку персоналу на ПрАТ «Вінницький ОЖК» потребує вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЖК»

3.1. Визначення напрямків формування системи інноваційного розвитку персоналу на ПрАТ «ВОЖК»

Дослідження такого явища, як креативність, знаходиться у центрі уваги зарубіжних і вітчизняних науковців. В англomовній літературі, як правило, терміном *creativity* позначають усе те, що має безпосередню причетність до створення чогось нового; власне процес такого створення; продукт цього процесу; його суб'єкт; обставини, в яких творчий процес відбувається; чинники, які його зумовлюють, тощо, тобто «креативність» трактується як поняття синонімічне поняттю «творчість». У Психологічному словнику креативність розуміється з погляду творчої продуктивності, як «...здатність породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації» [31].

Варто відзначити, що креативний персонал – це сукупність трудових ресурсів підприємства, які виробляють нові рішення, сприйнятливі до нових ідей, терплячі до дивацтв, володіють свободою вибору проблеми й зміни напрямку досліджень, мають стимули для творчості та є необхідними для виконання функцій, досягнення цілей діяльності та перспективного розвитку підприємства [32,33, с. 29]. Отже, поняття «креативність» фіксує сукупність тих особливостей психіки, які забезпечують продуктивні перетворення в діяльності особистості, розвиваючись, з'єднуючись з її провідними мотивами і виявляючись як здатність до продуктивних змін [34].

Креативні ідеї розробляються у такій послідовності [35]:

1) виникнення нестандартної ситуації, яка потребує креативного рішення: виникнення проблеми, діагноз проблеми, формування вимог до інформації;

2) вивчення проблеми: проведення дослідження, збір інформації, встановлення чітких критеріїв, які повинна задовольняти креативна ідея;

3) розроблення і вибір креативної ідеї: відмова від стереотипного способу мислення, генерування ідей, акумулювання ідей та їх критичний аналіз, логічне обґрунтування ідеї, визначення реальності ідеї серед інших можливостей;

4) планування нововведення: обговорення креативної ідеї, затвердження ідеї, оформлення і видача розпорядження про її впровадження, визначення ролі кожного виконавця у загальній системі впровадження;

5) впровадження креативної ідеї: впровадження креативної ідеї, контроль за впровадженням креативної ідеї та оцінка її ефективності, регулярний аналіз досягнутих успіхів [36].

Більшість досліджень, проведених у цей час у сфері вивчення творчих можливостей людини, зосереджено на вивченні впливу зовнішнього середовища на формування креативності.

Відзначимо, що основними якостями креативних працівників є високий інтелектуальний розвиток, професійна компетентність, різнобічна винахідливість, інноваційна активність, самостійність творчого пошуку. Ієрархію якостей креативних працівників підприємства подано на рис. 3.1 [36]

Розкриємо значення та наповнення кожного блоку піраміди креативних якостей рис.3.1

1. Знання: Менеджмент. Управління проектами. Управління змінами. Стратегічне управління.

2. Навички: Пошук інформації. Проведення переговорів, презентацій Орієнтація на розвиток впливу. Орієнтація на досягнення.

3. Якість характеру: Лідерство і гнучкість. Упевненість у собі. Честолюбство . Системність.

4. Цінності: Інновативність. Відкритість. Стратегічність. Здатність до навчання.



Рис. 3.1. Ієрархія якостей креативних працівників підприємства [36]

Проте не всі якості креативних працівників є однаково актуальними для усіх їх категорій. До основних видів креативних працівників підприємства можна віднести: керівника підприємства; менеджера знань; координатора знань; керівника спеціалізованого підрозділу; менеджера проектної групи; експертів (носіїв) знань; генераторів ідей (інноваторів); інженерів знань (фасилітаторів). Проведений аналіз наукових праць щодо наявності креативних ресурсів людини створив передумови дослідження компонентів креативних ресурсів кожного працівника підприємства та встановив необхідність їхньої класифікації (табл.3.1) [37]

Компоненти креативних ресурсів працівника підприємства

		Креативні (інновативні) ресурси		
Компоненти креативних ресурсів працівника	Когнітивні	Особисті	Мотиваційні	Організаційне середовище
	1.знання	1.крапка контролю	Мотивація працівника до трудової діяльності	1. Можливість стимулюючої діяльності
	2. відкритість мислення	2.упевненість		2. Сприйняття керівництвом індивідуальних особливостей працівника
	3.досвід	3. наполегливість		3. Забезпечення систематичного навчання, що розвиває талант працівника
		4.емоційна сила		4. Заохочення керівництвом креативних ідей працівника
		5.незалежність		
		6.Здатність до гри		
		7.завзятість		
		8.винахідливість		
		9.сміливість		
		10.ризик		
		11. відповідальність		
		12 самоначання		
		13.самоаналіз		
	14.самоактуалізація			

Укладено за джерелом [37]

Наведена в табл. 3.1 класифікація компонентів креативних ресурсів працівника підприємства свідчить про те, що ефективне управління процесом розвитку креативності персоналу підприємства передбачає врахування кожного з компонентів, пов'язаних з умовами внутрішньоорганізаційного середовища, когнітивними, особистісними, мотиваційними особливостями людини.

Продуктивна креативність заснована на позитивній мотивації (заохочення ініціативи (матеріальне і нематеріальне), надання необхідних ресурсів, заохочення спілкування, тренінги, кооперація підрозділів) і проявляється у вигляді самореалізації, підвищення потреб, активізації трудового процесу, приросту знань, умінь, розробленні нових ідей, конструкцій. Продуктивна креативність є позитивним зворотним зв'язком за впливу позитивної мотивації на персонал і пов'язана із самореалізацією і підвищенням рівня потреб [38].

Непродуктивна креативність проявляється за впливу негативної мотивації (обмеження ресурсів (час, заробітна плата, матеріали, приміщення, інструменти), обмеження спілкування, штрафи) і проявляється у вигляді прагнення працівника зберегти поточний рівень потреб, компенсувати негативний вплив за допомогою порушень режиму роботи. Якщо тиск негативної мотивації досить сильний, то працівник може вирішити поставлене завдання для того, щоб зменшити негативну мотивацію. Непродуктивна креативність є негативним зворотним зв'язком за впливу на персонал підприємства [39].

Отже, для персоналу підприємства надзвичайно важливо бути вмотивованим до креативної трудової діяльності. Потрібно всіляко підтримувати будь-які способи вираження індивідуальності в роботі, заохочувати застосування технік продукування креативного мислення та творчості. На розвиток позитивного творчого мислення та креативності окремого індивіда впливає низка факторів, які в широкому сенсі можна спроектувати на будь-якого висококваліфікованого працівника підприємства [40].

Серед факторів, що впливають на креативне становлення персоналу підприємства, можна виокремити [41]:

1. підтримку оточення. Працівник у своїй творчій діяльності потребує позитивного психологічного клімату для творчості в компанії, оцінки творчих ініціатив керівництвом;
2. робочу атмосферу, що повинна сприяти спільній роботі. Кожен працівник робить внесок в обговорення та утворення творчих ідей;
3. стиль керівництва, що повинен сприяти розвитку креативності на підприємстві, розвивати впевненість у собі та незалежність працівників, формувати можливість їх самореалізації;
4. вибір потрібних людей для вирішення конкретних ситуацій, наголос на особливості їх ролі та місця в організації;
5. ясність обов'язків, ролей і очікувань співробітників;

6. вибір відповідних навичок, інтересів та видів покладених обов'язків залежно від характеру особистостей;

7. конструктивну критику. Забезпечуючи співробітників чіткими вказівками, отримується очікувана поведінка, а поряд із нею – відповідне передбачення реалізації цілей підприємства.

Отже, вирішальне значення у забезпеченні інноваційних змін на підприємстві відіграє персонал, ефективність використання якого є одним з основних показників оцінки систем управління інноваційними процесами. У зв'язку із цим необхідність формування творчих здібностей, креативності персоналу набуває особливого значення для інноваційного розвитку підприємства, його конкурентоспроможності. Підприємства зможуть конкурувати між собою тільки тоді, коли матимуть високий креативний трудовий потенціал і зможуть управляти ним так, щоб регулярно пропонувати на ринок інноваційний продукт із найвищим попитом на нього [38].

Методична складова передбачає наявність методичного інструментарію, здатного забезпечити процес розвитку персоналу, тобто, створення програм розвитку персоналу відповідно до інноваційних завдань підприємства, розроблення методики проведення тренінгових вишколів, популяризація літератури з питань розвитку персоналу, участь у різноманітних заходах, використання модерних форм кар'єрного зростання – кайзен-бліц, коучинг, тощо. До цієї складової відносимо і пошук методів, які підтримують креативний стан людини на достатньому рівні, не допускаючи професійного чи емоційного вигорання. З цією метою використовують різні методи розвитку креативного мислення. Популярним методом, що стимулює креативне мислення, є синектика, яка є своєрідною наукою навчання творчості.

Технологічно цей метод передбачає об'єднання людей, які мають різнобічну освіту і працюють у різних сферах для вирішення нестандартних завдань і отримання творчого результату. Залучення до команди людей із

гнучким мисленням, широким діапазоном знань, умінням працювати з аналогіями значно підвищує ефективність творчої співпраці для вирішення бізнес-проблеми.

Практика підтверджує, що саме на стику галузей народжуються цікаві інноваційні ідеї. Розвивати креативність можна за допомогою відповідних тестів, формування яких є завданням методичної складової, однак, при цьому необхідно брати до уваги специфіку діяльності підприємства і його місію. З цього приводу погоджуємося з думкою науковців, що «...оскільки креативність та мотивація креативності – це результат комбінації багатьох факторів, то необхідні не окремі тести і навіть не «батарея тестів», а ціла методика, яка б взаємопов'язувала процеси оцінки, мотивації та розвитку креативності новаторів на підприємстві. Концепція компетенцій враховує взаємозв'язок мотивації новатора та результативного креативного процесу. Проте для застосування цього підходу в управлінні новаторами необхідна його адаптація до особливостей мотивації креативності» [42, с. 42]

З огляду на це, важливим завданням топ-менеджменту є максимально сприяти розвитку креативності персоналу, тобто «перетворити працівника на креативну особистість, здатну до постійного пошуку більш досконалих способів реалізації виробничих програм» [43, с. 361].

Варто звернути увагу на деякі способи, за допомогою яких управління персоналом може стати головним двигуном процесу створення креативного клімату. До них відносяться:

- Розробка і впровадження гнучких схем винагород та визнання, що базуються на задоволенні пристрасті окремих людей, а не їхніх потреб.
- Спрощення складних процедур і правил для того, щоб дати лідерам і керівникам більше свободи при прийнятті рішень. На практиці це може означати проведення реінжинірингу, який дозволить скоротити зведення правил компанії на 50%.

- Запровадження правила, згідно з яким жодна ідея не підлягає реалізації до тих пір, поки не буде запропоновано та оцінено, як мінімум, 20 її альтернатив.

- Навчання працівників працювати в умовах високого рівня невизначеності, що дозволить їм «відчутти смак» нових викликів і нових завдань.

- Створення зон стабільності за умов безперервних змін, своєрідних оазисів, де працівники зможуть відновлювати сили і набувати нових навичок та вмінь. Це сприятиме їхній впевненості у своїх силах і бажанню до змін. Прикладами таких зон стабільності можуть стати навчання і розвиток, а також кар'єрний коучинг. При цьому, ці процеси – додаткова можливість для працівників наповнитися новими ідеями, які сприятимуть змінам організаційного клімату.

- Використання бенчмаркінгу для імпорту інших точок зору в організацію і допомага працівникам адаптувати ідеї, запозичені в зовнішньому середовищі, до конкретних умов.

- Управління парадоксами, а не намагання все привести до спільного знаменника та зрівняти умови, щоб ставлення до всіх працівників стало однаковим.

- Залучення до роботи у відділі управління персоналом людей з досвідом роботи в креативному середовищі.

- Менеджер повинен діяти як «креативна інквізиція», звертаючи увагу антикреативних людей на їхню поведінку та її вплив на інших.[44]

Умови, які сприяють реалізації творчого потенціалу працівників:

Відчуття причетності до справ підприємства (лояльність).

- Реальне виробниче самоуправління життям колективу.
- Осмислення кожним робітником своєї ролі у спільній трудовій творчості.
- Плановий характер креативного розвитку, принцип командності в роботі і в управлінні.

- Традиції розвитку і заохочення творчості в праці продемонстрували свою життєздатність і ефективність, їх потрібно продовжувати і у нових умовах господарювання.

Шляхи розвитку творчого потенціалу працівників бувають дуже різними. Важливо вміти обирати ті з них, які відповідають специфіці кожної конкретної організації, її цілям та завданням, її кадровому складу. Не існує універсальних рецептів розвитку творчості у працівників – це завдання вимагає, в свою чергу, від управлінця творчого підходу та високого професіоналізму.

З огляду на зазначені чинники стимулювання та розвитку інноваційного підходу серед працівників ми пропонуємо план занять з розвитку креативності на ПрАТ «ВОЖК».

Таблиця 3.2

Формування бюджету навчання інновативному мисленню персоналу ПрАТ «ВОЖК»

№п/п	Група персоналу	Кількість осіб	Напрямок навчання	Вартість
1	ТОП-менеджмент	4	1. семінари 2. конференції 3. тренінги за кордоном	30000 8000 170000
2	Менеджмент середньої ланки	10	1. Програма кваліфікаційних бізнес-тренінгів 2. програма кадрового резерву 3. індивідуальні плани навчання 4. дистанційне навчання Coursera	60000 20000 20000 безкоштовно
3	Службовці/виконавці	12	1. тематичні бізнес-тренінги 2. коучинг	40000 40000
4	Робітники	25	1. Програма реінтеграції 3 2. Програма з КСВ 3. Програма підвищення кваліфікації 3	80000 20000 100000
	ВСЬОГО	51		728000

Укладено автором [45-48]

Вартість навчання по категоріям персоналу взято за даними пропозицій по ринку м.Вінниця – кваліфікаційні та тематичні тренінги, а також даних відділу кадрів ПрАТ «ВОЖК» щодо витрат попередніх періодів підвищення кваліфікації виробничого персоналу. Що стосується конференцій, семінарів та закордонних сесій ми скористались даними порталів Асоціації оліярів.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінка економічної ефективності інноваційного розвитку персоналу на ПрАТ «ВОЖК»

Використовуючи результати опитування експертів визначимо потенційне зростання обсягу реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6} \quad (3.1)$$

де: О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень обсягів виручки на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділу і отримано результати. Дані наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів щодо визначення прогнозованих значень виручки в ПрАТ «ВОЖК»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Приріст чистого доходу, тис. грн	405	415	397	410	465	390	412	445	385	458	460	430	395	440	415	463	455

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum [(O_i - O_{\text{сер}})]^2}{n}} \quad (3.2)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення щодо визначення виручки в ПрАТ «ВОЖК»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Разом
Приріст чистого доходу (виручка) від реалізації х, тис. грн.	405	415	397	410	465	390	412	445	385	458	460	430	395	440	415	463	455	-
X	426																	-
Відхилення	-21	-11	-29	-16	39	-36	-14	19	-41	32	34	4	-31	14	-11	37	29	-
(Δx) ²	436	118	834	252	1530	1288	193	365	1671	1032	1164	17	954	199	118	1378	848	12398

$$\sigma = \sqrt{\frac{12398}{17}} = 27,01$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує узгоджуваність думок експертів:

$$\omega = \frac{27,01}{426} * 100\% = 6,34\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, 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. 3.5).

Таблиця 3.5

Приріст чистого доходу за методом медіан

Значення	385	405	415	397	410	465	390	412	445	385	458	460	430	395	440	415	465	
Прогноз	Песимістичний прогноз								Вірогідний прогноз									Оптимістичний прогноз

За найбільш вірогідний (В) чистий дохід від реалізації приймаємо 415 тис. грн.

Також за оптимістичним прогнозом (О) чистий дохід від реалізації становитиме 465 тис. грн., песимістичний прогноз (П) – 385 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу чистого доходу від реалізації (формула 3.1):

$$ОП = \frac{465 + 4 * 415 + 385}{6} = 418,33 \text{ тис. г.}$$

Бачимо, що чистий дохід складе:

$$153\,508 + 418,33 = 153\,926,33 \text{ тис. грн. або на } 2,7\% \text{ більше}$$

153926,33 тис. грн. - чистий дохід, який плануємо отримати.

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2020 році склали 1763411 тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 41308 тис. грн., змінні витрати – 1722103 тис. грн.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$1722,1 * 0,027 = 46,5 \text{ млн грн}$$

В плановому році також планується збільшити витрати на інноваційний розвиток персоналу. Розраховані нами витрати склали 728 тис. грн.

Отже, повні витрати зростуть на:

$$1763,4 + 0,728 = 1764,13 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$151,7 * (1 - 0,18) = 124,4 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 3.6

Очікувані результати від пропонованих заходів щодо інноваційного розвитку персоналу ПрАТ «ВОЖК»

Показник	Зміни , тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	153930
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	728
Приріст прибутку від реалізації продукції	151700
Приріст чистого прибутку	124400

Укладено автором

Тепер можна визначити очікувані зміни основних показників економічної ефективності заходу та його вплив на техніко-економічні показники роботи підприємства.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: 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, що пов'язані з випровадженням технічних заходів, розраховують за формулою:

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

$$46,5 * 0,85 * 0,6 = 23,7 \text{ млн. грн}$$

Термін окупності капітальних вкладень. Оскільки підвищення кваліфікації не передбачає встановлення нового обладнання, то капітальними вкладеннями буде зміна обігових коштів:

$$T = \frac{23,7}{124,4} = 0,19 \text{ року}$$

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

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

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 5 років;

r – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 14%.

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:

(3.8)

При ставці дисконту 14%:

$$1 \text{ рік } \alpha_i = 1 / (1+0,14)^1 = 1 / 1,14^1 = 0,8772$$

$$1 \text{ рік } \alpha_i = 1 / (1+0,14)^2 = 1 / 1,14^2 = 0,7695$$

$$1 \text{ рік } \alpha_i = 1 / (1+0,14)^3 = 1 / 1,14^3 = 0,6750$$

$$1 \text{ рік } \alpha_i = 1 / (1+0,14)^4 = 1 / 1,14^4 = 0,5921$$

$$1 \text{ рік } \alpha_i = 1 / (1+0,14)^5 = 1 / 1,14^5 = 0,5194$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ} = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 + \text{НВ}_3 + \text{НВ}_4 + \text{НВ}_5 = \text{ЧГП} (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = 124,4 * ($$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями. Для розрахунку візьмемо лише витрати, пов'язані із власне проведенням заходів, без урахування вартості устаткування для організації Центру.

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ} - \text{ПІ} = 427,1 - 124,4 = 302,7 \text{ тис. грн.}$$

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

$$T = \frac{\text{ПІ}}{\text{НВ}_{\text{сер}}}$$

(3.9)

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$T = \frac{124,4}{302,7} = 0,41 \text{ року}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{П_1}$$

(3.10)

$$ID = \frac{302,7}{427,1} = 0,71$$

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

$$IP = \sum \frac{НВ}{П_1}$$

(3.11)

$$IP = \frac{427,1}{302,7} = 1,41$$

В табл. 3.7 представлені показники економічної ефективності від впровадження заходів для підвищення конкурентоспроможності працівників.

Таблиця 3.7

**Економічна ефективність від впровадження заходів для
інноваційного розвитку працівників ПрАТ «ВОЖК»**

№ з/п	Показник	Значення
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Капітальні витрати, тис. грн.	728
2	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	124,4
3	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	427,1
4	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	302,7
5	Термін окупності недисконтований, років	0,19
6	Термін окупності дисконтований, років	0,41
7	Індекс доходності	0,71
8	Індекс прибутковості	1,41

Отже, за рахунок інноваційних напрямків розвитку персоналу підприємство зможе отримати чистий додатковий прибуток в розмірі 124,4 млн. грн. Тому можна вважати, що даний захід доцільно впровадити в ПрАТ «ВОЖК».

ВИСНОВКИ

Зростаючий попит на олійні культури та рослинну олію з боку світового ринку стимулював активний розви ток і нарощування виробниц тва олієсировини, і в першу чергу таких олійних культур, як соняшник, соя і ріпак.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні процеси прискорення глобалізації і посилення конкуренції на ринках вимагають від підприємств упровадження інновацій у практику управління персоналом. У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що використовуються. При подальшому розвитку системи управління персоналом відбудуватиметься подальший розвиток інноваційних персонал-технологій.

Інноваційний потенціал організації це, перш за все ресурси: матеріальні, фінансові, інформаційні, організаційні. Однак найголовнішим ресурсом залишається персонал, по потенціал і можливості якого здатні успішно реалізувати нові ідеї і проекти.

Усі процеси інноваційної діяльності, включаючи інноваційне розвиток персоналу, зобов'язує керівництво організації до задоволення всіляких чинників, умов необхідних для розкриття інноваційного потенціалу.

Значущим елементом стає рушійна сила будь-якої організації – інноваційно орієнтований управлінський персонал, який готовий інвестувати в розвиток власної команди, за допомогою проведення наукових досліджень, тренінгів і т. д. розвинути той самий потенціал працівників.

Таким чином, інноваційний розвиток персоналу одна з найактуальніших проблем управління персоналом як головним ресурсом організації.

В умовах глобалізації соціально-трудових відносин та їх розгалуження проблема розвитку персоналу є вкрай актуальною. Сьогодні вже недостатньо знайти висококваліфікованих працівників, їх потрібно вміти втримати, грамотно мотивувати і стимулювати до результативної праці, що нині сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Сучасні технології навчання та підвищення кваліфікації персоналу становлять широкий простір для творчості. Фактично сьогодні керівник компанії може втілити будь-яку ідею у сфері навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Важливо, щоб обраний метод відповідав цілям навчання і використовувався системно. Адже практика засвідчує, що розвиток персоналу слід розглядати не як самоціль, а як складову частину внутрішньофірмової системи формування системи лояльності працівників до підприємства, де вони працюють.

Наявність висококваліфікованого персоналу – головна передумова успішного функціонування будь-якого підприємства. Навчання персоналу організації може здійснюватися у багатьох напрямках і багатьма методами. При цьому попередньо слід ретельно вивчити потреби підприємства і самого персоналу для правильного вибору методу навчання.

Розвиток персоналу є запорукою успішності підприємства. Саме тому топ-менеджмент і власники підприємств не повинні заощаджувати кошти на удосконалення наявної системи розвитку працівників. Слід пам'ятати, що здатність підприємства розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціально-економічних стратегічних переваг.

Проведене дослідження щодо впровадження інноваційних методів розвитку персоналу ПрАТ «ВОЖК» показало, що економія на навчанні персоналу зиску не приносить. А відновлення уваги до розвитку персоналу дає можливість вирішити соціальні та економічні проблеми та посилити ринкову позицію підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія]. Харків, 2012. 215 с.
2. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т.2. Управління персоналом в організаціях.* К. , 2015. С. 214–223.
3. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. Вип. 8. Ч. 4. С 74–76.
4. Монди Уэйн Р. Роберт М. Ноу, Шейн Р. Премо. Управление персоналом. Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой, С.В. Кошелевой. СПб., 2004. 640 с..
5. Киселев Э.В. Общие подходы к формированию обучающейся организации на основе компетентностного подхода к развитию персонала. *Качество. Инновации. Образование.* 2014. № 7. С. 20–26.
6. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2014. № 24(4). С. 389–396.
7. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. , 2007. 447 с.
8. Гетьман О.О. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету.* 2016. № 1(29). С. 97–105
9. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку *.Торгівля і ринок : темат. зб. наук. пр.* Вип. 29. Донецьк, 2010. С. 109–114.

10. Стебеняева Т.В. Современные методы повышения квалификации персонала как составная часть системы поддержания конкурентоспособности продукции компании. *APRIORI. Серия: Гуманитарные науки*. 2014. № 2. С. 1–11.
11. Безусенко М.С. ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА: СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. *АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ АВИАЦИИ И КОСМОНАВТИКИ*. Т.2.С.763-776
12. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 37-41.
13. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник. URL: https://pidru4niki.com/82005/menedzhment/rozvitok_personalu
14. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудо­вих відносин : [монографія]. К. , 2003. 310 с.
15. Граждан О.Б. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. URL: <http://www.slideshare.net/alegre380/ss-27864884>
16. Костюк О. Д. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. Вип. 1 (6). Т. 1. 2013. С .143-147
17. Миронова Е. К. Инновационные подходы в практике управления персоналом конкурентоспособных предприятий. *Скиф. Вопросы студенческой науки*. 2019. №9 (37). С. 71-77
18. Каплан Роберт С. Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. Пер. с англ. М., 2005. 512 с.:
19. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. пер. с англ. М., 2007. 536 с.

20. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность. М., 2004. 352 с.
21. Непрерывное профессиональное развитие персонала — основа преобразования будущего. Персонал-технологии XXI века. Краматорск, 2007. 55 с.
22. Лайкер Джефрі К. Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди . пер. з англ. Наталія Валецька. К., 2017. 424 с
23. Киган Роберт Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития. пер. с англ. М. Попова; [науч. ред. Е. Пустошкин]. М., 2017. 320 с.
24. Панченко Є.Г. Дослідний університет: Гарвардські принципи. Вища освіта: шляхи розвитку та забезпечення якості. К., 2010. С. 77–107.
25. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Одеса, 2013. 427 с.
26. Fonds social européen. URL: http://fr.wikipedia.org/wiki/Fonds_social_européen (дата звернення: 01.05.2021).
27. Історія промислової групи «Віолія». URL: <https://vioil.com/>
28. The Industrial Group ViOil. Latifundist. URL: <https://latifundist.com/kompanii/433-vioil>
29. Річна звітність емітента: Звіт з управління ПрАТ Вінницький ОЖК. URL: <http://vmzhk.vioil.com/reports.html>
30. Капшук С.П. Інформація про роботу олійно-жирового комплексу України у 2019/20 МР та прогноз на 2020/21 МР. Матеріали зборів Асоціації «Укроліяпром». Препрінт. Київ, 2020. 12 с.
31. Холод Б.І. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств. Академічний огляд. 2010. №1. С.4-54
32. Савіцька Н.В. Креативний потенціал підприємства як чинник формування інноваційних технологічних процесів. Львів, 2012. 464 с

33. Ильин Е.П. Психология творчества, креативности, одаренности / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2009. – 434 с.
34. Ніколенко К.В. Соціокультурне перетворення сучасного суспільства в контексті креативності. *Гілея: Науковий вісник*. 2011. С. 57–59
35. Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління. *Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка»*, 2011. С. 18–23.
36. Вартанова О.В. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 30–34
37. Крикуненко Д.О. Управління процесом формування креативності персоналу як фактора інноваційного розвитку підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 209–216.
38. Харун О. А. Формування креативності персоналу за умов інноваційного розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 16. Частина 2. С.142-146
39. Грабовська І.В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Т. 2. С. 192–197.
40. Ковальська К.В. Особливості мотивування персоналу інноваційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4631>.
41. Кліпкова О.І. Креативність та інноваційність як основні складові нового вектора в управлінні підприємством. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, 2015. Вип. 2 (4). Ч. 2. С. 76–80.
42. Ястремська О. М. Мотивація креативності новаторів: монографія. Х. , 2013. 212 с.
43. Марчук Л. П. Механізм управління творчою активністю персоналу підприємства як засіб інноваційної трансформації виробництва. *Актуальні проблеми економіки*. № 1(151). 2014. С. 359-367

44. *Божидарнік Т.В., Василик Н.М.* Креативний менеджмент. Підручник. Херсон, 2014. 498 с.
45. Coursera. URL: <https://ru.coursera.org/browse>
46. Міжнародна конференція «Високоолеїновий ринок». URL: <https://ukrbizpol.org/bez-rubriki/mizhnarodna-konferentsiya-visokooleyinoviyy-rinok-evolyutsiya-rozvitku-15-09-2016/>
47. "ASIA GRAINS&OILS FORUM 2021", Ташкент, Узбекистан. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/conferences>
48. International Sunflower Seed and Oil Conference 2019. Індія, м.Мумбай. URL: <https://latifundist.com/sobytiya/2534-international-sunflower-seed-and-oil-conference-2019>
49. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197.
50. Красношарпа В.В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 12(15). С. 162–165.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницький олійножировий комбінат"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Територія	ВІННИЦЬКА	за ЄДРПОУ	2021	01	01
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	00373758		
Вид економічної діяльності	Виробництво олій та тваринних жирів	за КОІФГ	0510100000		
Середня кількість працівників	¹ 803	за КВЕД	230		
Адреса, телефон	вулиця Немирівське шосе, буд. 26, м. ВІННИЦЯ, ВІННИЦЬКА обл., 21034	655400	10.41		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					
V					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2020** р.

Форма №1 Код за ДКУД: 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	21	10
первісна вартість	1001	57	71
накопичена амортизація	1002	36	61
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12 605	12 358
Основні засоби	1010	3 556 943	3 447 243
первісна вартість	1011	4 099 385	4 150 480
знос	1012	542 442	703 237
Інвестиційна нерухомість	1015	52 104	52 104
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	52 104	52 104
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	-	13
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відтерчені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відтерчені аквізичні витрати	1060	-	-
Залишок коптів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 621 673	3 511 728
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	198 350	241 887
Виробничі запаси	1101	114 460	70 252
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	81 660	134 410
Товари	1104	2 230	37 225
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	58 260	29 279
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	11 286	25 302
з бюджетом	1135	23 417	44 228
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	45
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	109 152	55 601
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	43 393	7 315
Готівка	1166	16	14
Рахунки в банках	1167	43 377	7 301
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	-	-

Закінчення додатку А

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	125	1 886
Усього за розділом II	1195	443 983	405 498
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	4 065 656	3 917 226

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	78 099	78 099
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	2 730 292	2 730 292
Додатковий капітал	1410	1	1
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	432	432
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(261 295)	(361 451)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	2 547 529	2 447 373
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	498 567	481 598
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	4 781	131 821
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	503 348	613 419
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	130 507	37 149
Векоелі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	59 950	36 701
розрахунками з бюджетом	1620	4 906	1 578
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 184	-
розрахунками зі страхування	1625	1 330	324
розрахунками з оплати праці	1630	5 496	4 352
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	129 055	532 954
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	683 535	243 376
Усього за розділом III	1695	1 014 779	856 434
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів належного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	4 065 656	3 917 226

Керівник

Белінський Ярослав Петрович

Головний бухгалтер

Зоря Ірина Олександрівна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Б

Підприємство **Приватне акціонерне товариство "Вінницький олійножировий комбінат"** (найменування)
Дата (рік, місяць, число) **2021 01 01** за ЄДРПОУ **00373758**

КОДИ		
2021	01	01
00373758		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за **Рік 2020** р.

Форма №2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 915 837	1 762 329
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 722 103)	(1 690 515)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	193 734	71 814
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	66 122	50 429
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(41 308)	(45 107)
Витрати на збут	2150	(92 894)	(79 808)
Інші операційні витрати	2180	(106 082)	(116 938)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	19 572	-
збиток	2195	(-)	(119 610)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	75 995	119 914
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(209 292)	(89 738)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Закінчення додатку Б

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(113 725)	(89 434)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13 569	10 781
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(100 156)	(78 653)

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	-	(67)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	67
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(100 156)	(78 586)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 410 706	910 665
Витрати на оплату праці	2505	114 957	123 615
Відрахування на соціальні заходи	2510	24 907	26 725
Амортизація	2515	160 952	159 708
Інші операційні витрати	2520	169 029	176 425
Разом	2550	1 880 551	1 397 138

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	312394000	312394000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,32061)	(0,25178)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Белінський Ярослав Петрович

Головний бухгалтер

Зоря Ірина Олександрівна



Додаток В

Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство "Вінницький олійножировий комбінат"</u> (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
		2021	01	01
		00373758		

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за **Рік 2020** р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 994 263	1 849 409
Повернення податків і зборів	3005	170 902	176 082
у тому числі податку на додану вартість	3006	170 902	176 082
Цільового фінансування	3010	18	31
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	533 968	9 332
Надходження від повернення авансів	3020	1 425	61 947
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	151	147
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	10 882	8 768
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	51 407	42 831
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(1 999 368)	(1 774 842)
Праці	3105	(99 744)	(98 041)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(27 382)	(26 133)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(38 118)	(37 767)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(8 817)	(5 555)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(823)	(1 453)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(28 478)	(30 759)
Витрачання на оплату авансів	3135	(1 100)	(13 126)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(1 585)	(6 739)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(52 127)	(67 504)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(70 837)	(20 857)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	472 755	103 538
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	250 058	39 090
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Закінчення додатку В

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(33 269)	(29 699)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(26 840)	(147 681)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	189 949	-138 290
ІІІ. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	1 340 040	1 261 921
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	1 999 601	1 208 184
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(45 104)	(25 990)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(13)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-704 678	27 747
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-41 974	-7 005
Залишок коштів на початок року	3405	43 393	50 105
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	5 896	293
Залишок коштів на кінець року	3415	7 315	43 393

Керівник _____

Белінський Ярослав Петрович

Головний бухгалтер _____

Зоря Ірина Олександрівна



Додаток Г

Дата (рік, місяць, число)
 Підприємство Приватне акціонерне товариство "Вінницький олійножировий комбінат" за ЄДРПОУ
 (найменування)

КОДИ		
2021	01	01
00373758		

Звіт про власний капітал
 за **Рік 2020** р.

Форма №4 Код за ДКУД **1801005**

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	78 099	2 730 292	1	432	(258 244)	-	-	2 550 580
Коригування: Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	(3 051)	-	-	(3 051)
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	78 099	2 730 292	1	432	(261 295)	-	-	2 547 529
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	(100 156)	-	-	(100 156)
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку: Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-

Закінчення додатку Г

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погащення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	-
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295					(100 156)	-	-	(100 156)
Залишок на кінець року	4300		2 730 292	1	432	(361 451)	-	-	2 447 373

Керівник

Белінський Ярослав Петрович

Головний бухгалтер

Зоря Ірина Олександрівна



