

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

«До захисту в ЕК»
Директор інституту

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

(підпис)

Олег ШЕРЕМЕТ

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Тамара БЕРЕЗЯНКО

(ім'я та прізвище)

« _____ » « _____ » 2024р.

« _____ » « _____ » 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛВРА
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему «Управління благополуччям персоналу організації»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗУП-5-1
Іванов Данііл Сергійович

(підпис)

Керівник, к. е. н., доц. Осадчук Оксана Павлівна

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

(підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ - 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

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

« 09 » « жовтня » 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Іванов Данііл Сергійович

1. Тема роботи «Управління благополуччям персоналу організації»
Керівник роботи Осадчук Оксана Павлівна к. е. н., доц.
затверджені наказом закладу вищої освіти від 09.10.2023 р. № 819-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 01.02. 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: Рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; Закони України; законодавчі акти, прийняті Верховною Радою; Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції; бухгалтерська і статистична звітність підприємства АТ «ВО «КОНТІ».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) Розділ 1. Теоретичні аспекти управління благополуччям персоналу організації. Розділ 2. Дослідження господарської діяльності АТ «ВО «КОНТІ» та рівня благополуччя персоналу організації. Розділ 3. Рекомендації щодо поліпшення благополуччя персоналу АТ «ВО «КОНТІ».
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 7 рисунках та 12 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 09 жовтня 2023 року

8.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.12.2023	<i>виконано</i>
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	15.12.2023	<i>виконано</i>
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	18.12.2023	<i>виконано</i>
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	25.12.2023	<i>виконано</i>
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	15.01.2024	<i>виконано</i>
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	23.01.2024	<i>виконано</i>
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	28.01.2024	<i>виконано</i>
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.01.2024	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	01.02.2024	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попе-реднього захисту	05.02.2024	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	05.02.2024	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач _____
(підпис здобувача)

Данііл ІВАНОВ

Керівник роботи _____
(підпис керівника)

Оксана ОСАДЧУК

АНОТАЦІЯ

Іванов, Д. С. Управління благополуччям персоналу організації. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах АТ «ВО «КОНТІ» за 2021-2022 роки.

У першому розділі розглянуто поняття та важливість благополуччя персоналу в організації. Представлено теоретичні моделі управління благополуччям персоналу, а також розглянуто зарубіжні практики управління цим аспектом в організаціях.

Другий розділ присвячено аналізу господарської діяльності АТ «ВО «КОНТІ». Описується технічна характеристика діяльності підприємства, проводиться оцінка ключових показників його ефективності, а також визначається рівень благополуччя персоналу в організації.

У третьому розділі представлено та обгрунтовано пропозиції щодо вдосконалення управління благополуччям персоналу на підприємстві. Розроблено основні напрямки покращення благополуччя персоналу, а також обгрунтовано доцільність реалізації запропонованих заходів та їх вплив на основні показники діяльності АТ «ВО «КОНТІ».

Робота містить 56 сторінок основного тексту, 12 табл., 7 рис., 32 використаних джерела, 2 додатки.

Ключові слова: управління, персонал, технології, оцінка ефективності, економічна доцільність, благополуччя персоналу.

ANNOTATION

Ivanov, D. S. Management of the well-being of the organization's personnel. - Manuscript.

The qualification work for obtaining a bachelor's degree was performed on the materials of JSC VO «KONTI» for the years 2020-2024.

The first chapter analyzes the concept and importance of employee well-being in the organization. Theoretical models of personnel well-being management are considered, as well as foreign practices of managing this aspect in organizations are studied.

The second chapter is devoted to a detailed analysis of the economic activity of JSC VO «KONTI». The technical characteristics of the company's activity are described, the key indicators of its efficiency are evaluated, and the level of well-being of the personnel in the organization is determined.

The third section puts forward specific recommendations for improving the management of personnel well-being at the enterprise. The main directions for improving the well-being of the staff are proposed, as well as the feasibility of implementing the proposed measures and their impact on the main indicators of JSC VO «KONTI» are substantiated.

The work contains 56 pages of main text, 12 tables, 7 figures, 32 used sources, 2 annex.

Keywords: adaptation, management, personnel, economic aspect, technologies, organizational characteristics, personnel, practices, performance evaluation, economic feasibility, economic activity, management recommendations, performance indicators, organizational measures, personnel well-being.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БЛАГОПОЛУЧЧЯМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1. Сутність та значення благополуччя персоналу	9
1.2. Теоретичні моделі управління благополуччям персоналу	12
1.3. Зарубіжні практики управління благополуччям персоналу організації.....	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ВО «КОНТІ» ТА РІВНЯ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	21
2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності АТ «ВО «КОНТІ»	21
2.2. Склад та структура кадрового забезпечення підприємства	31
2.3. Оцінювання рівня благополуччя персоналу організації	40
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ АТ «ВО «КОНТІ».....	48
3.1. Основні напрямки поліпшення благополуччя персоналу підприємства.....	48
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів та їх вплив на основні показники діяльності АТ «ВО «КОНТІ».....	51
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	63
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

У сучасному динамічному світі успішне управління добробутом персоналу є невіддільною частиною стратегії будь-якої організації. В умовах інтенсивної конкуренції на ринку праці і постійних змін в бізнес-середовищі, компанії все більше усвідомлюють, що ключовим активом є не тільки технологія і фінансові ресурси, а й людський капітал. Відповідь на ці зміни вимагає комплексного дослідження та впровадження ефективних стратегій управління добробутом персоналу.

У сфері управління персоналом існує постійна потреба у вдосконаленні методів і стратегій, спрямованих на підвищення благополуччя співробітників. Це обумовлено не тільки соціальними та економічними змінами, а й стрімким розвитком технологій, що створюють нові виклики і можливості для бізнесу. Успішне управління добробутом персоналу в сучасному середовищі є критичним елементом для утримання висококваліфікованих працівників, підвищення їх продуктивності та створення конкурентних переваг для організації.

Метою даного дослідження є розробка комплексних рекомендацій з управління благополуччям персоналу для АТ «ВО «КОНТІ». Для досягнення цієї мети були поставлені наступні завдання:

- провести аналіз теоретичних аспектів управління благополуччя персоналу, включаючи сутність, моделі та зарубіжні практики.
- послідити господарську діяльність АТ «ВО «КОНТІ» і поточний рівень благополуччя персоналу.
- розробити конкретні рекомендації щодо поліпшення благополуччя персоналу.
- обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих заходів та оцінити їх вплив на ключові показники діяльності АТ «ВО «КОНТІ».

Об'єктом дослідження є процес забезпечення та управління благополуччям персоналу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти щодо удосконалення управління благополуччям персоналу в організації.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених цілей використовуються комплексні методи дослідження, включаючи аналіз літературних джерел, статистичні методи, інтерв'ювання, SWOT-аналіз і експертні оцінки. Цей багатогранний підхід забезпечує повну картину поточного стану і перспектив розвитку управління благополуччям персоналу в організації.

Методологія дослідження містить аналіз сучасних теоретичних концепцій, дослідження господарської діяльності АТ «ВО «КОНТІ» та впровадження практичних стратегій для підвищення благополуччя персоналу.

Практична важливість дослідження полягає в наданні конкретних рекомендацій і стратегій, які можуть бути безпосередньо впроваджені в управлінську практику АТ «ВО «КОНТІ». Розроблені рекомендації враховують специфіку компанії, надаючи реалістичні і адаптовані підходи до поліпшення благополуччя персоналу. Результати дослідження можуть послужити основою для розробки і коригування стратегій управління персоналом, а також сприяти підвищенню ефективності організації в цілому. У довгостроковій перспективі, успішна реалізація запропонованих заходів може сприяти підвищенню конкурентоспроможності та стійкості АТ «ВО «КОНТІ» на ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БЛАГОПОЛУЧЧЯМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення благополуччя персоналу

У сучасному менеджменті все більше приділяється увага важливості благополуччя персоналу, як фундаментальному елементу успішної діяльності організації. Благополуччя персоналу не обмежується просто рівнем задоволеності співробітників – це комплексне поняття, що містить фізичний і психологічний добробут, соціальні відносини, а також можливість професійного та особистісного розвитку.

Благополуччя персоналу можна визначити як стан, коли працівники відчують себе фізично, психологічно та соціально задоволеними у своєму робочому середовищі. Це містить створення умов, при яких співробітники можуть ефективно виконувати свої обов'язки, при цьому підтримується їх здоров'я, стимулюється мотивація, і сприяє розвитку професійних навичок.

Благополуччя персоналу не є просто прихильністю до працівників – це стратегічно важливий аспект, який безпосередньо впливає на продуктивність та ефективність організації. Ключовий фактор успішного функціонування будь – якого підприємства – це його людський капітал. Якщо працівники перебувають у стані благополуччя, це сприяє покращенню їх працездатності, підвищенню рівня задоволеності та, отже, підвищенню загальної продуктивності праці.

Отже, акцент на благополуччя персоналу стає невіддільною частиною стратегії успішного управління. Підвищення добробуту працівників позитивно впливає на корпоративну культуру, формує позитивне сприйняття організації як роботодавця та сприяє створенню сприятливої робочої атмосфери, що, своєю чергою, сприяє досягненню загальних корпоративних цілей та зміцненню конкурентоспроможності організації в довгостроковій перспективі [19].

Вибір благополуччя персоналу як теми дослідження зумовлений нагальною потребою організацій у підвищенні ефективності управління людським капіталом. Добробут персоналу стає центральним фактором, що впливає на мотивацію, продуктивність праці та задоволеність працівників. Різноманітні аспекти благополуччя, такі як фізичне здоров'я, психологічний комфортний стан і соціальні взаємини, мають прямий вплив на загальну успішність організації.

Благополуччя персоналу містить комплекс заходів, спрямованих на забезпечення гармонійного робочого оточення, задоволення потреб співробітників і їх розвитку як особистостей. Це поняття охоплює фізичне здоров'я, рівень задоволеності, можливість кар'єрного зростання, а також якість міжособистісних відносин на робочому місці. Розглянемо значущість благополуччя персоналу.

Благополучні співробітники більш мотивовані і володіють високим рівнем енергії, що сприяє підвищенню продуктивності і загальної ефективності організації. Поліпшення умов праці і задоволеність співробітників знижують рівень плинності кадрів, що економічно вигідно для організації [17].

Благополуччя персоналу формує позитивну корпоративну культуру, що сприяє зміцненню бренду роботодавця і залученню висококваліфікованих фахівців.

Організації, що піклуються про благополуччя свого персоналу, формують позитивний образ в очах суспільства, клієнтів і партнерів.

Задоволені працівники більш схильні до творчого мислення та інновацій, що сприяє розвитку та конкурентоспроможності організації.

Таким чином, дослідження добробуту персоналу виправдано не тільки з соціальної та гуманітарної точок зору, але й з точки зору забезпечення довгострокового успіху та стійкості організації в сучасному динамічному середовищі. Цей аспект стає ключовим у контексті кондитерської фабрики, де фактор людського капіталу відіграє визначальну роль у досягненні стратегічних цілей.

Для глибокого розуміння благополуччя персоналу, необхідно виділити ключові класифікаційні характеристики цього поняття. Розробка таких характеристик дозволить систематизувати фактори, що впливають на

благополуччя, і структурувати дослідження. Пропонується наступна класифікація (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові класифікаційні характеристики благополуччя

Вид	Характеристики
Фізичне благополуччя	Здоров'я співробітників.
	Умови праці та безпека
Психологічне благополуччя	Рівень стресостійкості.
	Задоволеність працею.
	Рівень мотивації та ентузіазму.
Соціальне благополуччя	Якість міжособистісних відносин.
	Ступінь залученості в колектив.
	Соціальна підтримка в організації.
Професійне благополуччя	Розвиток професійних навичок.
	Можливості кар'єрного росту.

Джерело: Складено автором на основі [27]

Далі розглянемо інший аспект теми, зробивши історичний огляд розвитку поняття благополуччя персоналу.

У передіндустріальні періоди історії благополуччя персоналу не розглядався як окрема сутність. Відносини між працівниками і роботодавцями базувалися на принципах феодальної системи. З розвитком промисловості і виникненням фабричної системи зросли проблеми трудових відносин і умов праці. З'явилися перші обговорення соціальних питань, але поняття благополуччя персоналу ще не виділялося. З появою наукового підходу до управління і теорії відносин співробітників з'явилося усвідомлення важливості поліпшення умов праці і відносин з персоналом. Після Другої світової війни, в рамках руху за права працівників і громадські реформи, стало формуватися розуміння благополуччя персоналу як комплексного поняття, що включає соціальні та професійні аспекти. У сучасну епоху благополуччя персоналу став пріоритетом для організацій.

Історія розвитку поняття благополуччя персоналу свідчить про його еволюцію від простого сприйняття умов праці до комплексного розуміння факторів, що впливають на задоволеність і ефективність персоналу в сучасній організації.

Сучасні організації активно впроваджують технології для моніторингу та покращення добробуту персоналу. Це включає використання онлайн-платформ для оцінки рівня задоволеності працівників, мобільних додатків для підтримки здоров'я та фітнесу та системи управління продуктивністю. Організації все більше усвідомлюють важливість турботи про психічне здоров'я працівників. Програми підтримки, психологічні консультації та навчання навичкам управління стресом стають невід'ємною частиною стратегії благополуччя. Тенденція до гнучких форм праці, таких як віддалена робота, гнучкий графік роботи та комбіновані режими праці, враховує потреби працівників та сприяє їх задоволеності та балансу між роботою та життям. Організації все частіше інтегрують принципи сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності у свою стратегію управління персоналом. Це включає екологічні та соціальні ініціативи, які сприяють добробуту не тільки працівників, але й суспільства в цілому.

1.2. Теоретичні моделі управління благополуччям персоналу

Теоретичні моделі управління благополуччя персоналу – це систематизовані та теоретично обґрунтовані концепції, які визначають принципи, методи та засоби забезпечення оптимальних умов для розвитку та задоволення працівників у певній організації чи підприємстві. Такі моделі включають комплексні підходи до аналізу та управління факторами, що впливають на працівників.

Модель суб'єктивного благополуччя – ця модель заснована на розумінні благополуччя як сукупності особистого задоволення співробітника від свого життя і трудової діяльності. Включає оцінку якості життя, рівня стресу та задоволеності робочим середовищем.

Модель організаційної культури - відповідно до цієї моделі, організаційна культура має прямий вплив на добробут працівників. Ефективні системи цінностей, що підтримують повагу, взаєморозуміння і професійне зростання, сприяють створенню сприятливого середовища для праці.

Модель соціальної підтримки - відображає важливість створення соціальних механізмів підтримки співробітників, таких як програми з поліпшення здоров'я, психологічна підтримка і соціальні бенефіти [13].

Застосування теоретичних моделей управління благополуччям персоналу є ключовим елементом для ефективного функціонування організації. Нижче наведені основні аргументи, що обґрунтовують важливість використання таких моделей:

1) систематизація підходів: теоретичні моделі забезпечують систематизований підхід до аналізу та управління добробутом, що допомагає уникнути фрагментації та довільності у прийнятті рішень.

2) передбачення та запобігання проблемам: моделі управління благополуччям дозволяють виявляти потенційні проблеми завчасно, що сприяє їх запобіганню та мінімізації негативних наслідків для персоналу та бізнесу.

3) оптимізація ресурсів: ефективне управління добробутом з використанням моделей дозволяє більш раціонально розподіляти ресурси організації, забезпечуючи оптимальне співвідношення витрат і результатів.

4) поліпшення продуктивності і задоволеності: застосування моделей створює умови для поліпшення продуктивності співробітників і підвищення їх рівня задоволеності працею, що в кінцевому підсумку сприятливо позначається на успіхах організації.

5) адаптація до змін: моделі управління добробутом дозволяють організації гнучко реагувати на зміни всередині та поза компанією, забезпечуючи стійкість та адаптивність.

Благополуччя персоналу являє собою багатогранний аспект, що підлягає дослідженню з різних теоретичних ракурсів. Одним із класичних підходів до добробуту персоналу є теорія потреб Маслоу. Ієрархія потреб Маслоу. Ієрархія потреб Маслоу являє собою психологічну теорію, запропоновану А.Маслоу. Відповідно до цієї моделі, людські потреби можуть бути організовані ієрархічно від базових фізіологічних потреб до вищих рівнів, таких як потреби в безпеці, соціальній приналежності, повазі та самореалізації.

Модель Маслоу застосовується для аналізу того, як організація може задовольнити різноманітні потреби працівників. Враховуючи цю модель в управлінні добробутом, можна створювати програми, спрямовані на задоволення конкретних рівнів потреб, що в кінцевому підсумку сприяє загальному благополуччю.



Рис. 1.1. Піраміда Маслоу

Джерело: [27]

Теорія двофакторного підходу Герцберга. Теорія двофакторного підходу Герцберга виділяє два типи факторів, що впливають на задоволеність співробітників: фактори гігієнічні (які, якщо відсутні, викликають невдоволення, але їх наявність не гарантує задоволеності) і фактори мотивації (які безпосередньо пов'язані з задоволеністю і успіхом в роботі) [7].

Модель Герцберга допомагає організаціям зрозуміти, які аспекти трудового середовища є лише базовими умовами, а які насправді можуть мотивувати працівників. Це особливо важливо при формуванні програм добробуту, які не тільки запобігають негативним явищам, але й стимулюють позитивні аспекти роботи [7].

Модель залучення співробітників Gallup. Модель залучення співробітників Gallup виділяє три рівні залучення: високий, середній та низький. Вона базується

на уявленні про те, що високо залучені співробітники сприяють успішній діяльності організації.

Модель Gallup зосереджується на важливості залучення працівників для досягнення успіхів організації. В управлінні благополуччям застосування цієї моделі дозволяє виявити фактори, що сприяють залученню, і розробляти стратегії для підтримки і зміцнення цього аспекту.

Теорія соціального обміну. Теорія соціального обміну передбачає, що працівники оцінюють свою роботу та організацію на основі відносин та обміну ресурсами. Згідно з цією теорією, організації, які надають додаткові переваги та підтримку, можуть очікувати більшої відданості та продуктивності від працівників [6].

Модель соціального обміну наголошує на взаєминах і взаємодії між організацією і співробітниками. В управлінні добробутом це дозволяє формувати системи взаємовідносин, що стимулюють задоволеність і залученість [8].

Розглянуті теоретичні моделі надають організації інструменти для аналізу та управління благополуччям персоналу. Далі представлено порівняння ключових характеристик теоретичних моделей управління благополуччям персоналу.

Таблиця 1.2

Порівняння ключових характеристик теоретичних моделей управління благополуччям персоналу

Моделі	Ієрархія потреб Маслоу	Теорія двофакторного підходу Герцберга	Модель залучення співробітників Gallup	Теорія соціального обміну
1	2	3	4	5
Основні характеристики:	Ієрархічна структура, що включає п'ять рівнів потреб. Фокус на індивідуальних потребах співробітників.	Поділ факторів на гігієнічні та мотиваційні. Фокус на створенні умов, що запобігають невдоволення (гігієнічні фактори), і стимулюють задоволеність (мотиваційні фактори).	Оцінка залучення працівників на трьох рівнях: високий, середній, низький. Фокус на взаємозв'язку залученості і успіхів організації.	Заснована на обміні ресурсами між працівниками та організацією. Акцент на взаєминах і взаємодії.

1	2	3	4	5
Перевага:	Зрозумілість і простота в застосуванні. Сприяє індивідуалізації підходу до благополуччя співробітників.	Враховує відмінності в тому, що мотивує і що запобігає невдоволення. Дозволяє більш цілеспрямовано впливати на фактори в організації.	Інструмент для вимірювання конкретного рівня залученості. Дозволяє організації більш точно вибудувувати стратегії управління.	Враховує роль соціальних взаємин в благополуччі. Підкреслює важливість обміну ресурсами.
Обмеження:	Спрощений погляд на мотивацію, не враховує індивідуальні відмінності.	Деякі дослідники критикують ідею поділу факторів на дві категорії.	Не враховує всіх аспектів благополуччя, сконцентрована на залученості.	Може бути менш конкретною і операційною в порівнянні з іншими моделями.

Джерело: Складено автором

Кожна з розглянутих моделей вносить свій унікальний внесок у розуміння і управління благополуччям персоналу. Вибір конкретної моделі або їх комбінації залежить від специфіки організації, її цілей і контексту. Оптимальна стратегія управління благополуччям повинна враховувати переваги різних моделей та адаптувати їх принципи до конкретних потреб працівників та цілей компанії.

1.3. Зарубіжні практики управління благополуччям персоналу організації

В умовах сучасного бізнесу, де організації стикаються з конкуренцією що росте і динамічними змінами в робочому середовищі, управління благополуччям персоналу стає стратегічним пріоритетом. Вивчення зарубіжних практик в цій області виступає важливим елементом для ефективного управління людським капіталом.

Сучасні компанії все частіше стикаються з глобальними викликами, такими як багатонаціональні команди та різноманітні культурні контексти. Знання закордонних практик допомагає адаптувати стратегії управління добробутом до відмінностей у культурі та очікуваннях працівників. Багато країн розробили інноваційні підходи до управління добробутом, інтегруючи новітні технології, психологічні та соціальні науки. Вивчення цих практик дозволяє впроваджувати передовий досвід у власній організації.

Організації, які успішно застосовують передові методи управління добробутом, забезпечують високу конкурентоспроможність. Залучення та утримання висококваліфікованих фахівців стає можливим завдяки сучасним і ефективним програмам з управління благополуччям [3].

Зарубіжні практики надають широкий спектр рішень для сучасних проблем управління благополуччям персоналу. Використання цього досвіду може допомогти ефективніше вирішувати завдання, з якими стикається організація. Зарубіжні компанії активно розробляють і впроваджують програми, спрямовані на створення здорової і підтримуючої корпоративної культури. Використання цих практик допоможе підвищити рівень задоволеності та прихильності працівників. Досвід успішних зарубіжних компаній показує, що ефективне управління благополуччям персоналу сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів. Це стає ключовим фактором в умовах боротьби за таланти на ринку праці. Використання передових зарубіжних практик управління благополуччям персоналу безпосередньо пов'язане з підвищенням продуктивності та ефективності роботи співробітників. Результативні стратегії, впроваджені на іноземних підприємствах, можуть стати цінним досвідом для організації.

У підсумку, вивчення і адаптація зарубіжних практик управління благополуччям персоналу є стратегічно важливими кроками для організації, дозволяючи їй ефективно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища і забезпечувати високий рівень благополуччя і задоволеності співробітників.

В умовах глобального розвитку бізнесу і постійних змін в робочому середовищі, зарубіжні компанії активно впроваджують інноваційні програми

управління благополуччям персоналу. Аналіз успішних закордонних програм є цінним джерелом досвіду для організації, яка прагне підвищити ефективність свого управління персоналом.

Компанії в США і Європі успішно реалізують wellness-програми, що включають фізичну активність, здорове харчування і психологічну підтримку. Проактивне впровадження подібних програм дозволяє не тільки підтримувати фізичне здоров'я співробітників, але і підвищувати їх енергію і продуктивність.

Компанії в Скандинавії успішно впроваджують гнучкі графіки роботи, дозволяючи співробітникам самостійно вибирати час і місце виконання завдань. Це сприяє балансу між роботою та особистим життям, що, своєю чергою, підвищує мотивацію та задоволеність працівників.

Великі технологічні компанії в кремнієвій долині активно інвестують у програми навчання та розвитку персоналу. Застосування сучасних технологій, таких як онлайн-курси і внутрішні університети, сприяє постійному розвитку кадрів і їх адаптації до швидко мінливих умов [30].

Успішні програми управління благополуччя часто базуються на персоналізованому підході. Вивчення цього досвіду дозволяє виявити способи адаптації підходів до благополуччя персоналу під індивідуальні потреби співробітників. Багато успішних закордонних програм успішно використовують технології для забезпечення доступу співробітників до інформації, навчання та підтримки. Впровадження сучасних інформаційних систем може ефективно підтримувати добробут персоналу на підприємстві. Вивчення зарубіжних програм дозволяє виявити роль культурних особливостей в їх успішній реалізації. Адаптація успішних методик культурним особливостям сприяє більш ефективній реалізації програм з управління благополуччям. Багато успішних програм вимагають активної участі керівництва. Аналізуючи цей аспект, організація може вибудувати стратегію, що містить залучення вищого керівництва для успішного впровадження і підтримки програм управління благополуччям. Вивчення успішних зарубіжних програм управління благополуччям персоналу надає цінні уроки і рекомендації, які можуть бути адаптовані для поліпшення благополуччя персоналу

на підприємстві. Цей аналіз дозволяє виявити найкращі практики та ефективно інтегрувати їх у корпоративну стратегію організації.

Порівняльний аналіз зарубіжних і вітчизняних практик управління благополуччям персоналу надає можливість виявити особливості та ефективність різних підходів, що є важливим етапом розробки стратегії управління благополуччям на підприємстві [28].

1. Подібності в підходах. Зарубіжні та вітчизняні практики наголошують на підтримці здоров'я співробітників. Обидва типи програм включають заходи щодо стимулювання здорового способу життя, фізичної активності та харчування. Як зарубіжні, так і вітчизняні компанії надають важливість розвитку професійних навичок своїх співробітників. Навчання, тренінги та програми розвитку є невід'ємною частиною обох практик.

2. Відмінності в підходах. Зарубіжні практики більшою мірою застосовують гнучкі форми трудових відносин, такі як віддалена робота і гнучкий графік. На відміну від цього, у вітчизняних компаніях зустрічається більш традиційний підхід до організації праці. Вітчизняні підприємства, часто спираючись на систему соціального забезпечення в країні, можуть приділяти менше уваги створенню додаткових добробуту для співробітників, ніж зарубіжні компанії.

3. Переваги та недоліки кожного підходу. У зарубіжних велика гнучкість трудових відносин, що сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів. Не завжди легко адаптувати зарубіжні практики до культурних особливостей вітчизняного середовища. У вітчизняних же більш тісна інтеграція з системою соціального забезпечення, що може бути важливим для співробітників. Обмежена гнучкість в організації праці та забезпеченні благополуччя персоналу.

Виявлення подібностей і відмінностей, визначення переваг і недоліків кожного підходу. Порівняльний аналіз дозволяє виявити загальні риси і відмінності в методиках управління благополуччям персоналу на зарубіжних і вітчизняних підприємствах. Подібність в акценті на здоров'ї та професійному розвитку створює базу для обміну досвідом. Однак відмінності в підходах, такі як гнучкість трудових відносин, можуть вимагати індивідуальної адаптації на підприємстві. Переваги та

недоліки кожного підходу підкреслюють важливість балансу між глобальними тенденціями та урахуванням особливостей вітчизняної корпоративної культури та соціальних умов [20].

Аналіз даних, що стосуються ефективності зарубіжних практик на аналогічних підприємствах, виявив позитивні тенденції у сфері задоволеності співробітників, підвищення продуктивності праці та поліпшення загального клімату в організації. Порівняння структур і особливостей діяльності підприємств, де успішно впроваджені зарубіжні методики, з вітчизняними підприємствами дозволило виділити загальні риси і врахувати фактори, які можуть впливати на ефективність адаптації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ВО «КОНТІ» ТА РІВНЯ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності АТ «ВО «КОНТІ»

Компанія АТ «ВО «КОНТІ» – один з найбільших українських виробників кондитерських виробів. Головний офіс компанії знаходиться в Костянтинівці [32].

Утворилася група Конті в 1997 році як ЗАТ Київ-Конті. У 2006 році була зміна імені на Конті.

У 2000 році виробництво було розширено шляхом придбання Горлівської кондитерської фабрики, що спеціалізується на випуску різних видів печива. У 2001 році до складу компанії увійшла Донецька кондитерська фабрика, яка після модернізації стала найсучаснішим та інноваційним підприємством компанії АТ «ВО «КОНТІ». З 2004 рік ознаменований початком активної модернізації виробничих потужностей та реалізації інвестиційної та інноваційної політик групи. Саме з 2004 року позиціюватися як група «КОНТІ».

На початку 2006 року компанія змінює назву на ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ КОНТІ».

У 2007 році група АТ ВО «КОНТІ» вводить в експлуатацію виробничий комплекс на території Донецької кондитерської фабрики, який став одним з найбільших і передових за рівнем технічного оснащення в Східній Європі, починає будівництво в Макіївці найбільшого в кондитерській галузі автоматизованого логістичного центру, який був введений в експлуатацію у 2008 році.

У 2009 році склад фабрик АТ «ВО «КОНТІ» збільшився фабрикою фасування кондитерських виробів, для функціонування якого був побудований і введений в експлуатацію цех упаковування з адміністративно-побутовими приміщеннями на території Макіївки.

У березні 2020 року компанія стає акціонерним товариством «виробниче ОБ'ЄДНАННЯ АТ «ВО «КОНТІ». У лютому 2015 року компанія зупиняє виробництво на Донецькій і Горлівській кондитерських фабриках, які опинилися розташовані в зоні АТО.

До складу компанії входить Костянтинівська кондитерська фабрика. Асортимент компанії налічує 200 товарних найменувань, серед яких: печиво-сендвіч, складні десерти, цукерки в коробках і вагові, тістечко бісквітне, рулети, батончики, карамель, крекери і печиво. А продукція кондитерської компанії з успіхом експортується більш ніж у 20 країн світу, серед яких: Німеччина, Польща, Латвія, Греція, Ірак, Ємен, Азербайджан, Грузія, Естонія та інші [32].

Основне джерело фінансування інвестицій-позикові кошти. Залучення позикових коштів здійснюється переважно на українському ринку капіталу. Компанія має бездоганну кредитну історію. Група АТ «ВО «КОНТІ» веде активну інвестиційну політику, завдяки чому є одним з лідерів кондитерського ринку, динамічно розвивається і має можливість впроваджувати інноваційні технології у всіх сферах діяльності – виробництві, логістиці, ІТ і так далі. Інвестиційна привабливість компанії:

- привабливий ринок
- сучасні виробничі потужності
- висока динаміка розвитку
- сильний портфель брендів
- провідний гравець на кондитерському ринку України
- бездоганна кредитна історія
- досвідчений менеджмент

Компанія АТ «ВО «КОНТІ» надає свою продукцію як для продажу по Донецькій області, так і по всіх областях України. В асортимент продукції компанії входять:

- шоколад: шоколадна плитка, шоколад в ригелях, шоколадні батончики;
- десерт;
- тарталетки;

- м'який бісквіт;
- рулет;
- мінірулети;
- торт;
- тістечко;
- цукерки в коробках;
- цукерки вагові: шоколадні, комбіновані, помадні, вафельні, пралінові, кремові, збивні, желейні, на основі суфле;
- карамель;
- крекер;
- печиво вагове: цукрове, печиво-сендвіч, глазуроване;
- печиво фасоване;
- вафельні вироби: торти, вафлі фасовані, вафлі вагові;
- драже: вагове, фасоване;
- горіхи в шоколаді вагові
- зефір: ваговий, фасований[32].

Вся продукція компанії не містить ГМО (генетично модифікованих організмів).

Виробниче обладнання для компанії розробляють і постачають провідні європейські компанії за спеціальним замовленням. Головні партнери АТ «ВО «КОНТИ» в цій галузі – це такі відомі виробники, як Bühler AG (Швейцарія), Sollich KG, Winkler und dünnebier Süßwarenmaschinen GmbH, Loesch Verpackungstechnik GmbH, Gerhard Schubert GmbH, Theegarten-pactec GmbH & Co. KG, Hebenstreit GmbH, Hänsel Processing GmbH (Німеччина), Bosch Packaging Technology B. V. (Нідерланди), Fhw Franz Haas Waffelmaschinen GmbH (Австрія), Aucouturier (Франція) і т.д.[21].

На фабриках компанії АТ «ВО «КОНТИ» сучасні високотехнологічні лінії з випуску кондитерської продукції. Виробниче обладнання для компанії розробляють і постачають провідні європейські компанії за спеціальним

замовленням. Інноваційне високоякісне обладнання дає можливість компанії випускати кондитерські вироби, що не мають аналогів на ринку.

Компанія пишається інноваційним високоякісним обладнанням, завдяки якому має можливість випускати кондитерські вироби, що не мають аналогів на ринку, бездоганно дотримуватися всіх санітарно-гігієнічних та технологічних норм, а також гарантувати високу якість виробленої продукції.

Також варто відзначити, що компанія інвестує значну суму коштів на навчання і поліпшення кваліфікації персоналу. Система навчання обіймає всі структурні підрозділи і всі категорії співробітників. Компанія приділяє значну роль періодичним атестаціям, як робочих місць, так і посад.

Проводячи аналіз організаційно-управлінської діяльності в АТ «ВО «КОНТИ», треба сказати, що керівництво компанії приділяє велику увагу чотирьом основним функціям менеджменту: плануванню, організації, мотивації і контролю.

Планування – це процес визначення цілей організації і методів їх досягнення, в якому бере безпосередню участь все керівництво підприємства.

Процес планування починається з викладу місії організації, що визначає головну мету (або результат діяльності) організації, перш за все з позицій сторонніх спостерігачів. Місія є основою для стратегічного рівня цілей і планів.

Місія АТ «ВО «КОНТИ» ґрунтується на трьох провідних цілях організації:

- довгостроковий розвиток зі створенням унікальних, якісних, корисних продуктів;
- бути світовою компанією зі збалансованим зростанням вартості компанії, операційною прибутковістю, сильними брендами;
- створювати умови для особистісного, професійного та матеріального зростання співробітників[38].

Для виявлення сильних і слабких сторін кондитерської фабрики АТ «ВО «КОНТИ» проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.1).

SWOT--аналіз кондитерської фабрики АТ «ВО «КОНТІ»

Позитивні сторони	Негативні сторони
<ul style="list-style-type: none"> - впізнаваність на ринку, сильний бренд; - сучасне обладнання; - широкий асортимент; - великий обсяг випуску; - доступна ціна; - великі виробничі потужності; - якісний дизайн упакування; - Активне впровадження інновацій; - Використання натуральних складових; - Висока кваліфікація персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> - в останні роки невдала рекламна компанія; - залежність від постачальників; - присутність на ринку світових лідерів кондитерської промисловості; - зростання мит на ввезену сировину та імпортовані кондитерські вироби.
Можливість	Загроза
<ul style="list-style-type: none"> - проникнення на нові ринки Європи і далеко за кордоном; - розширення асортименту; - використання інновацій; - завоювання лідируючої позиції у виробництві продукції «економ» класу; - збільшення виробничих потужностей. 	<ul style="list-style-type: none"> - залежність від постачання сировини може стати причиною перебоїв у виробництві; - зростання цін на сировину тягне за собою мінливість цін на продукцію, скачки попиту; - активне зростання конкуренції в використовуваному фірмою сегменті ринку; - зміна потреб і смаку споживачів; - несприятливі демографічні зміни.

Джерело: Складено автором

Можна зробити наступні висновки по проведеному SWOT-аналізу: досліджуване кондитерське підприємство організовує виробництво з натуральних екологічно чистих інгредієнтів на сучасному устаткуванні, що дозволяє виробляти великі обсяги конкурентоспроможної, якісної продукції. Широкий асортимент, багата рецептура і традиції виробництва сприяє підтвердженню сильного бренду компанії. Але при цьому, як і у всіх підприємств ринку України шоколадної продукції практично однакові загрози: залежність від постачання сировини какао-бобів, постійне зростання цін на цукор, що тягне за собою стрибкоподібне ціноутворення.

Мета – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність.

Розглядаючи якість планування в компанії АТ «ВО «КОНТІ» в цілому, потрібно відзначити, що воно здійснюється на різних рівнях управління при узгоджених діях керівників підрозділів. Не мало важливо, що більшість планів організації доводяться до працівників підприємства.

Переходячи до аналізу функції організації в компанії, варто сказати, що АТ «ВО «КОНТІ» є приватним акціонерним товариством і відповідно вищим органом управління є загальні збори акціонерів. У функції Наглядової ради входить захист інтересів акціонерів, питання стратегічного управління та контролю за діяльністю виконавчого органу. Члени Наглядової ради, в тому числі її голова призначаються Загальними зборами акціонерів і їм підзвітні. У коло питань виконавчого органу входить оперативне управління діяльністю компанії. Генеральний директор, що входить до складу виконавчого органу здійснює керівництво поточною діяльністю компанії, виробляє політику з метою збереження і збільшення прибутковості і конкурентоспроможності компанії. Правління і генеральний директор підконтрольні і підзвітні Наглядовій Раді і зборам акціонерів.

Контроль, як функція менеджменту – це вид управлінської діяльності з метою утримання організації на обраному шляху розвитку за допомогою порівняння показників діяльності з установленими стандартами (планами) і прийняття необхідних заходів при відхиленнях.

Аналізована компанія широко використовує дві форми контролю: фінансовий і адміністративний (оперативний, тактичний).

Фінансовий контроль здійснюється шляхом отримання від кожного господарського підрозділу фінансової звітності за найважливішими економічними показниками діяльності за стандартними формами, ідентичними для місцевих і зарубіжних дочірніх компаній. При цьому в центрі уваги знаходяться такі показники, як рівень прибутку, витрати виробництва і їх ставлення до чистих продажів, ефективність капіталовкладень, забезпеченість власними коштами, фінансовий стан (платоспроможність і ліквідність) і ін. Аналіз цих показників здійснюється окремо по кожному центру відповідальності, а також по фірмі в цілому.

Адміністративний контроль покликаний систематично стежити за виконання наміченої поточним плануванням виробничої програми. Також цей вид контролю спрямований на вирішення тактичних завдань і досягнення намічених цілей шляхом найбільш ефективного використання наявних ресурсів і тісно пов'язаний з перспективним плануванням.

Важливо відзначити, що в компанії проводиться ретельний відбір кадрів для виробництва. Аналізуються ділові, професійні знання та навички працівника, його попередній досвід, освіта, здатність до навчання. Залучення кваліфікованих кадрів дефіцитних професій досягається шляхом збільшення рівня зарплати по цих робочих місцях. Новоприйнятий працівник проходить контроль на відповідність займаній посаді під час випробувального терміну, що встановлюється адміністрацією заводу.

Важливу роль в процесі виробництва грає і контроль якості сировини, що надходить на заводи. Вона проходить детальний контроль на відповідність всім технічним умовам.

Поточний і кінцевий контроль в АТ «ВО «КОНТИ» практично повністю автоматизований, бо продукція заводу заявлена як відповідна європейським і світовим стандартам.

Бездоганна якість продукції, що відповідає найсуворішим міжнародним стандартам – це наріжний камінь успіху компанії і головна умова для благополучного розвитку. Про високу якість кондитерських виробів АТ «ВО «КОНТИ» свідчать сертифікати:

- Сертифікат ISO 22000:2005;
- Сертифікат ISO 9001:2008[18].

В АТ «ВО «КОНТИ» значуща роль відіграють комунікації. Комунікації мають величезне значення для успіху діяльності компанії і представляють одну зі складних проблем менеджменту. По суті це свого роду «Кровоносна система» єдиного організму фірми.

Комунікації в організації – це складна, багаторівнева система, що охоплює як саму організацію і її елементи, так і її зовнішнє оточення.

АТ «ВО «КОНТІ» користується різноманітними засобами комунікацій зі складовими свого зовнішнього оточення. З наявними і потенційними споживачами вони повідомляються за допомогою реклами та інших програм просування свого товару на ринок. Конкретно дана організація використовує рекламу в мережі Інтернет, банери, реклама за допомогою періодичних видань і має свій сайт, а також групи в соціальних мережах.

Також даній організації доводиться підкорятися державному регулюванню і заповнювати у зв'язку з цим письмові звіти про свою діяльність. У своїх щорічних звітах повідомляє інформацію з фінансів, а також наводить відомості про своє розміщення, своїх працівників.

У компанії АТ «ВО «КОНТІ» комунікації здійснюються у вигляді: міжрівневих комунікацій, між відділами та неформальні комунікації.

Інформація переміщається всередині організації з рівня на рівень в рамках вертикальних комунікацій. Вона передається як по низхідній, тобто з вищих рівнів на нижчі, так і по висхідній, тобто з нижчого рівня на вищий. Таким шляхом підлеглим рівням управління повідомляється про майбутні плани, поточні завдання, конкретні завдання і т.п. таким чином генеральний директор АТ «ВО «КОНТІ» інформує начальників департаментів, які надалі повідомляють всю потрібну інформацію своїм підлеглим.

Організація складається з підрозділів, тому обмін інформацією між ними потрібен для координації завдань і дій. Оскільки організація - це система взаємопов'язаних елементів, керівництво даної організації домагається, щоб спеціалізовані елементи працювали спільно, просуваючи організацію в потрібному напрямку.

Центром делегування повноважень в компанії є генеральний директор, він передає інформацію в департаменти, начальники департаментів делегують завдання своїм заступникам і начальникам відділів, а начальники відділів передають план роботи безпосередньо виконавцям.

Головна умова ефективного функціонування підприємства в умовах ринкового середовища – стійкість його економіки. Для кожного підприємства є

внутрішня, фінансова та загальна стійкість. Внутрішня стійкість досягається при такому стані економіки підприємства, який забезпечує досить високий фінансовий результат його діяльності. Фінансова стійкість досягається за стабільного перевищення доходів над витратами, вільного маневрування грошовими коштами та стійкого економічного зростання. Загальна стійкість характеризується позитивним сальдо чистого грошового потоку (перевищенням позитивного грошового потоку над негативним).

Фінансова стійкість визначається раціональною забезпеченістю потреб будь-якого об'єкта фінансовими ресурсами для ефективної діяльності в ринкових умовах [23, с.93].

Розглянемо основні показники господарської діяльності, що представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники господарської діяльності АТ «ВО «КОНТИ»

№ з/п	Показник	Роки		Відхилення	
		2021	2022	абсол, ±	відн, %
		3	4	5	6
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	1 241 942	642 543	-599 399	-48%
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1 070 504	565 096	-505 408	-47%
3	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	325 284	37 024	-288 260	-89%
4	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	1 035	544	-491	-47%
5	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	112 988	78 501	-34 487	-31%
6	Валовий прибуток, тис.грн	171 438	77 447	-93 991	-55%
7	Інші операційні доходи, тис. грн	7 226	7 473	247	3%
8	Адміністративні витрати, тис.грн	42 251	33 362	-8 889	-21%
9	Витрати на збут, тис.грн	159 880	68 519	-91 361	-57%
10	Інші операційні витрати	35 017	38 491	3 474	10%
11	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	-27 791	-31 018	-3 227	-12%
12	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис .грн	1 307 652	705 468	-602 184	-46%
13	Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн	-447 459	-352 171	95 288	21%

Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5	6
14	Чистий прибуток, тис. грн.	-366 981	-288 858	78 123	21%
15	Продуктивність праці, тис.грн/ос	1 200	1 181	-19	-2%
16	Середньомісячна заробітна плата, тис.грн/осіб	9 097	12 025	2 928	32%
17	Фондоозброєність, тис.грн/ос.	314	68	-246	-78%
18	Рентабельність продукції, %	16%	14%	-2%	x

Джерело: Складено автором

Табл. 2.2 показує, що компанія зазнала значних втрат у 2022 році. Чистий дохід від реалізації продукції знизився на 48% і чистий прибуток на 21%.

Основними причинами зниження фінансових результатів є:

зниження обсягів реалізації продукції, у 2022 році чистий дохід від реалізації продукції впав на 48%, це може бути пов'язано з рядом факторів, зокрема, з погіршенням загальної економічної ситуації в Україні, збільшеннями цін на сировину та матеріали, а також з посиленням конкуренції;

зростання витрат, у 2022 році собівартість реалізованої продукції впала на 47%;

зниження продуктивності праці, у 2022 році продуктивність праці впала на 2%, це може бути пов'язано з тим, що підприємство скоротило штат працівників, а також з тим, що працівники були змушені працювати в умовах воєнного стану, що негативно позначилося на їхній продуктивності.

З урахуванням цих факторів, можна зробити висновок, що підприємству необхідно вжити заходів для покращення фінансових результатів. Зокрема, підприємство може:

зосередитися на збільшенні обсягів реалізації продукції, це можна зробити шляхом розробки нових маркетингових стратегій, розширення географії продажів або диверсифікації асортименту продукції;

знизити витрати, це можна зробити шляхом подальшої оптимізації виробничих процесів, пошуку нових постачальників і зниження цін на закупівлі;

підвищити продуктивність праці, це можна зробити шляхом впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації працівників і створення сприятливих умов праці.

У разі успішного виконання цих заходів, підприємство зможе покращити свої фінансові результати і відновити зростання.

Окрім того, слід зазначити, що у 2022 році підприємство зафіксувало зростання середньомісячної заробітної плати на 32%. Це може бути пов'язано з тим, що підприємство прагнуло утримати працівників в умовах воєнного стану.

2.2 Склад та структура кадрового забезпечення підприємства

Функція організації реалізується шляхом ділення організації на підрозділи і делегування повноважень. В організаційну структуру АТ «ВО «КОНТИ» входить ряд підрозділів, між якими розподілені відповідні операційні функції. Середня кількість працівників (осіб) – 544 у 2022 році. Кадрова програма компанії, спрямована на забезпечення високого рівня кваліфікації її працівників [22].

Кількість і перелік функціональних керівників визначається штатним розкладом на підприємстві. Своєю чергою у кожного функціонального керівника в підпорядкуванні знаходяться певні підрозділи (ланки).

Аналізуючи організаційну структуру управління АТ «ВО «КОНТИ», можна сказати про те, що організація при лінійно-функціональній структурі управління працює ефективно, стабільною. На підприємстві постійно вдосконалюється організаційна структура управління. Дана організаційна структура управління на підприємстві має свої переваги і недоліки. Одна з переваг полягає в тому, що при розв'язанні важливих питань і завдань відбувається глибока підготовка рішень, пов'язаних зі спеціалізацією працівників. Недолік полягає в тому, що відсутні взаємозв'язки на горизонтальному рівні між виробничими відділеннями, Організаційна структура представлена на рисунку 2.1.

Організаційна структура є ключовим аспектом ефективного управління, що забезпечує чітку ієрархію і оптимальне функціонування підприємства. Підприємство «Конті» демонструє ретельно продуману організаційну структуру, що відображає його стратегічні цілі і завдання. На вищому рівні ієрархії розміщуються 79 керівників, відповідальних за вироблення і реалізацію стратегії компанії. Ця група включає в себе топ-менеджерів, директорів відділів та інших ключових керівників, забезпечуючи стійке управління на всіх рівнях підприємства.

Під вищим рівнем ієрархії розташовуються різноманітні відділи і підрозділи, кожне з яких займається конкретними функціями. Наприклад, виробничий відділ відповідає за організацію і контроль виробничих процесів, маркетинговий відділ займається просуванням продукції на ринку, а фінансовий відділ управляє фінансовими ресурсами підприємства.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління АТ «ВО «КОНТІ»

Джерело: Складено автором на основі: [32]

Слід зазначити, що ці відділи взаємодіють і координують свою діяльність, створюючи взаємодоповнюючу структуру, що сприяє досягненню загальних цілей підприємства. Такий функціональний поділ забезпечує ефективне використання ресурсів і високий ступінь спеціалізації всередині компанії.

На вершині ієрархії знаходяться вищі керівники, включаючи генерального директора і топ-менеджмент. Ця група визначає стратегічний напрямок підприємства, розробляє стратегії і приймає стратегічні рішення. Поруч з ними розташовуються директори відділів і ключові керівники, відповідальні за конкретні сфери діяльності. Нижче розташовуються менеджери середньої ланки, які координують роботу підрозділів. Вони відповідають за оперативне управління, реалізацію стратегій та забезпечення ефективного функціонування своїх сфер відповідальності. На останньому рівні ієрархії знаходяться співробітники базового рівня, які виконують конкретні завдання і функції в рамках своїх відділів. Саме їх трудова діяльність забезпечує реалізацію стратегічних рішень, прийнятих на більш високих рівнях ієрархії. Виробничий відділ займається контролем за процесами виробництва, забезпечуючи високу якість продукції. Маркетинговий відділ розробляє стратегії просування продукції на ринку, проводить аналіз ринкової кон'юнктури і управляє маркетинговими кампаніями. Фінансовий відділ управляє бюджетуванням, фінансовою звітністю та забезпечує фінансову стійкість підприємства. Така диференційована структура передбачає, що кожен відділ спеціалізується у своїй функціональній галузі, забезпечуючи ефективне виконання своїх завдань.

Чисельність персоналу є важливим параметром, що відображає масштаб і потреби підприємства в людських ресурсах. На даний момент Загальна чисельність співробітників на підприємстві становить 544 людини, з яких 49 осіб займають керівні позиції. Детальний розгляд чисельності персоналу являє собою ключовий аспект аналізу кадрового забезпечення. Загальне число співробітників підприємства відображає масштаб його операцій і обсяг трудових ресурсів, задіяних в різних сферах діяльності. Ця група відіграє важливу роль у розробці стратегії, прийнятті рішень, і забезпеченні операційної ефективності. Керівний

персонал є каталізатором для досягнення цілей компанії та забезпечення її сталого розвитку. Заслужує на увагу і гендерний аспект чисельності персоналу.

Є кілька причин, чому розгляд інформації про склад і структуру працівників компанії може бути необхідним. Серед них:

оцінка продуктивності, може допомогти визначити, наскільки добре працюють працівники;

оцінка якості управління ресурсами, ефективне управління людськими ресурсами залежить від знань про кількість працівників і їхню структуру.

Інформацію про склад і структуру наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Склад та структура працівників підприємства за 2021–2022 роки

№ з/п	Показники	2021р.		2022р.		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне	структурні зрушення
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Середньооблікова кількість штатних працівників, в т. ч.:	1035	100%	544	100%	-491	-47%
2.	Промислово-виробничий						
2.1	– керівники	79	8%	49	9%	-30	-38%
2.2	– виробничий персонал	851	82%	445	82%	-406	-48%
2.3	– інший персонал (молодший обслуговуючий, працівники охорони, учні)	105	10%	50	9%	-55	-52%

Джерело: Складено автором на основі: [32]

У 2022 році середньооблікова кількість штатних працівників підприємства зменшилася на 47%.

У структурі штату працівників відбулися значні зміни. Кількість керівників зменшилася на 38%, виробничого персоналу - на 48%, а іншого персоналу - на 52%.

Причини зменшення кількості працівників:

вплив воєнного стану в Україні;

зменшення обсягів виробництва та продажів;

зростання витрат на виробництво та продаж;

Підприємству необхідно розробити заходи щодо відновлення обсягів виробництва та продажів:

необхідно провести аналіз витрат і вжити заходів щодо їх зниження;

потрібно розробити план щодо залучення та утримання працівників, шляхом забезпечення кращих умов праці.

У 2022 році на вказаному підприємстві відзначалося рівномірне розподілення працівників, де 57% жіночої статі та 43% чоловіків. Це співвідношення свідчить про високий рівень гендерної рівноправності на робочому місці та об'єктивну можливість для обох статей реалізовувати свій професійний потенціал.



Рис. 2.2. Статова структура працівників

Джерело: Складено автором на основі: [32]

У структурі штату працівників підприємства жінки переважають у категорії іншого персоналу (76%) та виробничого персоналу (56%). У категоріях керівників та виробничого персоналу чоловіки становлять більшість (55%).

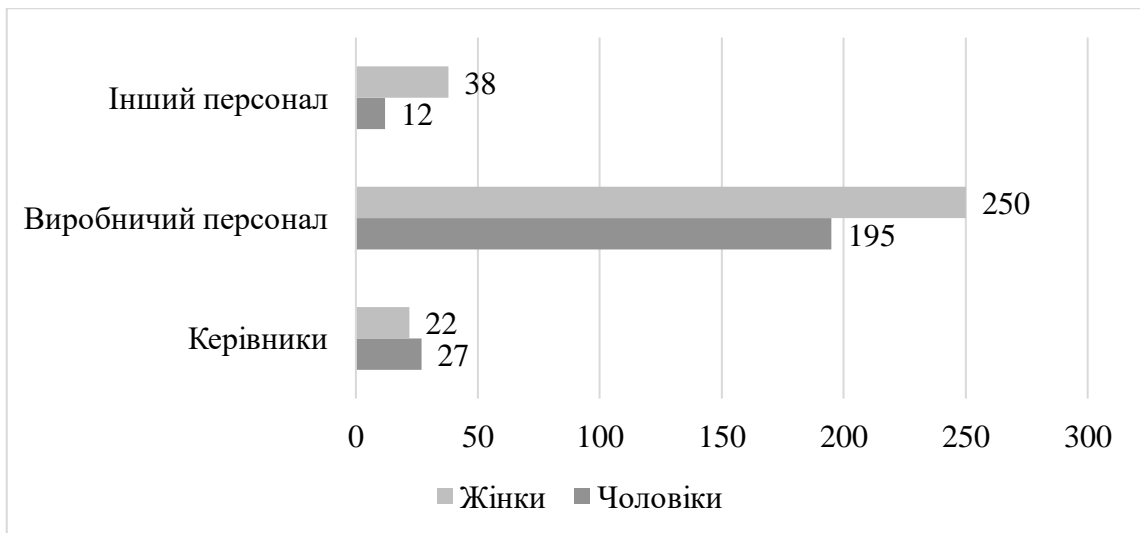


Рис. 2.3. Структура персоналу за гендерною ознакою

Джерело: Складено автором на основі: [32]

Важливо відзначити, що такий баланс сприяє різноманітності і толерантному робочому середовищу, де кожен працівник, незалежно від статі, може відчувати себе оціненим та визнаним. Здійснення дієвої політики гендерної рівності на підприємстві стає важливим фактором у підтримці здорового корпоративного клімату та стимулює інновації через об'єднання різних перспектив та талантів.

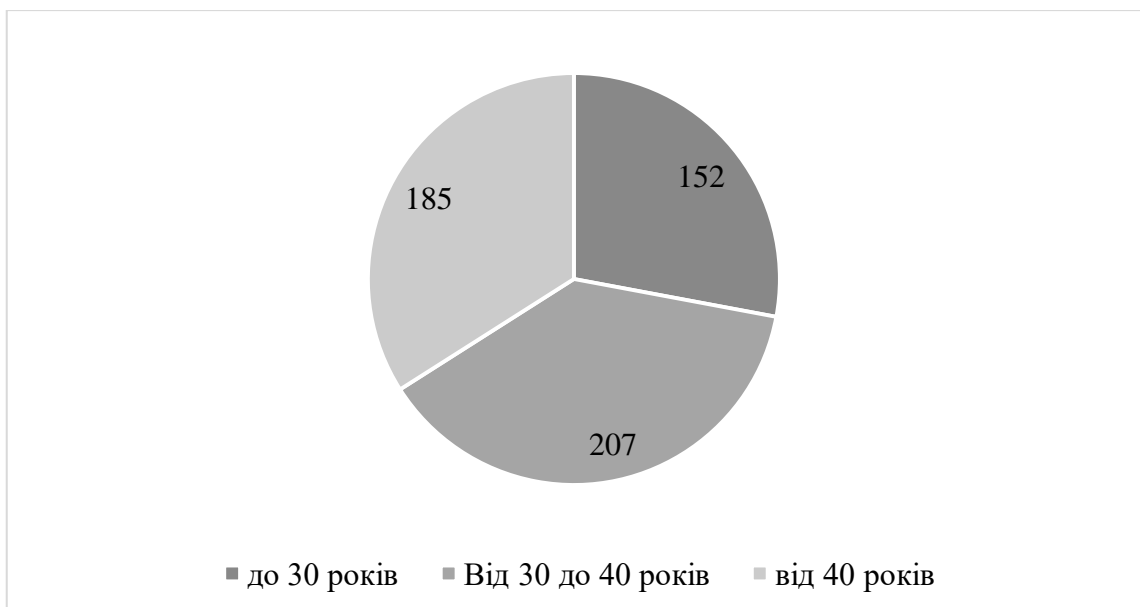


Рис. 2.4. Вікова структура працівників

Джерело: Складено автором на основі: [32]

На зазначеному підприємстві середній вік працівників, становить 40 років. Найбільша частка працівників від 30 до 40 років, а саме 38%, що вказує на наявність активної та енергійної групи професіоналів, яка може приносити нові ідеї та перспективи в розвиток підприємства.

28% працівників є молодшими за 30 років, що свідчить про те, що компанія також надає можливість молодому поколінню здобувати досвід та розвиватися в своїх професійних напрямках. З іншого боку, 34% працівників віком від 40 років і старших приносять на підприємство багатий досвід та стабільність, що може бути важливим фактором для забезпечення контингенту робочої сили надійною експертизою.

Такий різноманітний склад вікових груп сприяє обміну знаннями та навичками, сприяє взаємопідтримці та розвитку корпоративної культури, спрямованої на поєднання різних поколінь для досягнення спільних цілей.



Рис. 2.5. Рівень освіти працівників

Джерело: Складено автором на основі: [32]

35% співробітників мають вищу освіту, що свідчить про те, що вони є висококваліфікованими спеціалістами, які добре знають свої професійні сфери.

44% працівників отримали середню спеціалізовану освіту, що свідчить про широкий спектр кваліфікованих працівників і фахівців із спеціалізованою підготовкою, готових впроваджувати свої знання в практику.

Крім того, 21% працівників з базовою освітою відіграють важливу роль у робочому колективі, надаючи широкий спектр навичок і можливостей.

Високий рівень професійної компетентності на різних рівнях досягається завдяки цьому різноманіттю освітніх рівнів. Крім того, це стимулює спілкування та обмін ідеями, що сприяє інноваційному розвитку компанії.

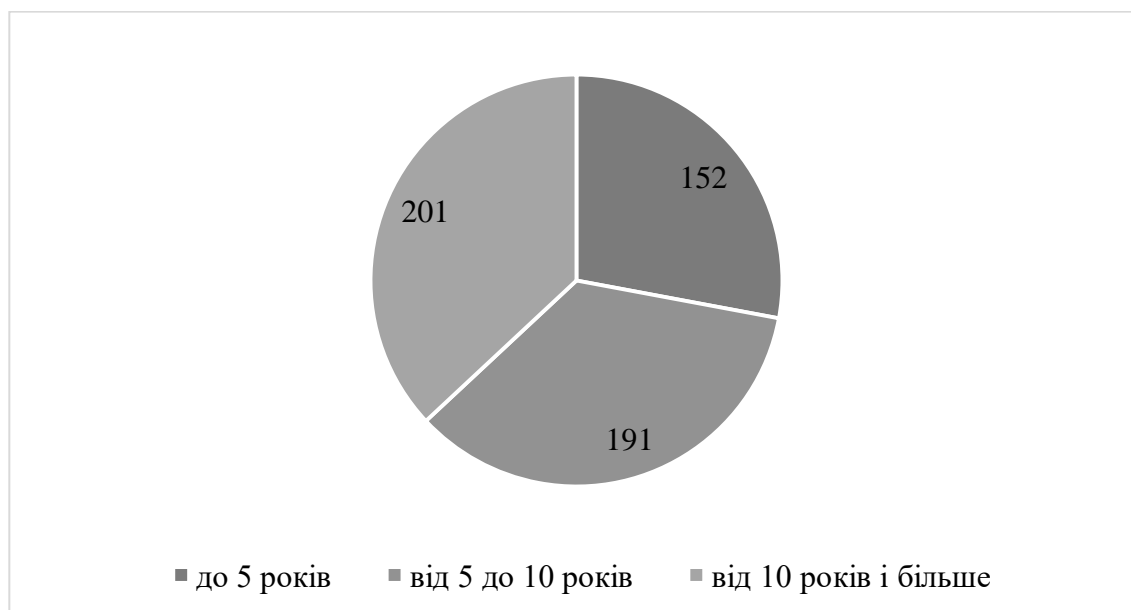


Рис. 2.6. Стаж роботи працівників

Джерело: Складено автором на основі: [32]

Загальний середній стаж роботи складає десять років, що вказує на те, що працівники мають міцні та довгострокові зв'язки з компанією.

35% працівників мають досвід роботи від 5 до 10 років. Ця група є життєво важливою, оскільки вона має досвід і силу, необхідні для вирішення завдань, які ставить перед компанією.

Крім того, 28% працівників мають менше 5 років досвіду роботи, що свідчить про те, що кадровий потенціал завжди оновлений і готовий прийняти нові ідеї.

Нарешті, 37% працівників з досвідом роботи від 10 років і більше створюють стійкість і глибину в команді, допомагаючи передавати досвід і підтримувати основні елементи підприємництва.

Такий різноманітний стаж роботи дозволяє молодшим і досвідченим співробітникам співпрацювати разом, що є важливим для довгострокового розвитку та успіху компанії.

Управління людськими ресурсами являє собою комплекс стратегій і практик, спрямованих на ефективне управління трудовими ресурсами підприємства. Аналіз особливостей управління людськими ресурсами на підприємстві дозволяє виявити ключові елементи, що впливають на мотивацію, продуктивність і благополуччя персоналу.

Система мотивації працівників є критичним фактором управління людськими ресурсами. Підприємство використовує різноманітні методи для стимулювання і мотивації свого персоналу. Ключові елементи включають:

- використання бонусних програм, премій та інших фінансових стимулів для заохочення високої продуктивності;

- розробка справедливих і прозорих систем винагороди, що враховують як індивідуальні досягнення, так і колективний внесок.

- надання працівникам пільг, корпоративних програм догляду за здоров'ям та соціальної підтримки.

Кадрова політика підприємства включає в себе ряд аспектів, спрямованих на ефективне управління персоналом:

- застосування стратегій відбору, спрямованих на залучення кваліфікованих та мотивованих працівників.

- регулярні оцінки продуктивності, плани розвитку, і системи навчання для підвищення кваліфікації співробітників.

Особливістю управління людськими ресурсами є створення корпоративної культури, що сприяє ефективній роботі колективу. Підприємство приділяє увагу наступним аспектам:

- сприяння формуванню спільних цінностей і місії, що сприяють єдності і спрямованості зусиль колективу;

- встановлення ефективних комунікаційних каналів та підтримка відкритості у спілкуванні між працівниками та керівництвом.

Управління людськими ресурсами також відрізняється гнучкістю і адаптивністю до змін у зовнішньому середовищі і внутрішніх умовах. Це включає в себе:

- надання співробітникам можливості постійного навчання та адаптації до нових вимог ринку.

- впровадження гнучких графіків роботи, віддаленої роботи та інших форм, що сприяють кращій адаптації до індивідуальних потреб працівників.

Особливості управління людськими ресурсами на підприємстві «Конті» є ключовими компонентами загальної стратегії корпоративного управління. Ефективна система мотивації, гнучкість щодо кадрової політики та формування підтримуючої корпоративної культури відіграють важливу роль у забезпеченні стійкості та успіху компанії на ринку.

2.3. Оцінювання рівня благополуччя персоналу організації

На фабриці в Костянтинівці реалізується цілий комплекс програм і заходів, спрямованих на забезпечення співробітників сприятливими умовами праці та підвищення їх громадського та професійного статусу. Детальний огляд цих ініціатив надає глибокий погляд на стратегічну увагу компанії до факторів, що впливають на добробут персоналу. Активно впроваджуються програми підтримки здоров'я співробітників. В рамках цих програм надаються регулярні медичні обстеження, доступ до спортивних заходів, а також програми з профілактики стресу та підтримки психологічного благополуччя. Медичні страховки і можливість проходження реабілітації після травм – це лише частина комплексного підходу до турботи про здоров'я трудових ресурсів.

Проактивна політика фабрики АТ «ВО «КОНТІ» в області навчання і розвитку співробітників підкреслює важливість інвестування в людський капітал. Компанія надає можливості для професійного навчання та підвищення кваліфікації, в тому числі фінансує курси та тренінги відповідно до вимог сучасного ринку праці. Одним з основних напрямків соціальної підтримки співробітників є система фінансової підтримки та соціальних пільг. Це містить надання матеріальної допомоги в разі трудових травм, гарантовані пільги при участі в спеціальних програмах, а також можливості отримання корпоративних позик з пільговими процентними ставками. Фабрика організовує регулярні корпоративні заходи з метою зміцнення командного духу і формування позитивної корпоративної культури. Це містить святкові заходи, семінари, а також можливості для співробітників проявити свій творчий потенціал через участь в корпоративних ініціативах [18].

Система соціальних пільг на фабриці АТ «ВО «КОНТІ» в Костянтинівці являє собою диференційований підхід до потреб співробітників. Фабрика надає співробітникам повний комплекс медичних пільг, включаючи страхування від нещасних випадків на виробництві, медичне страхування, а також можливість отримання додаткової медичної допомоги за пільговими умовами. Співробітники мають доступ до освітніх програм та культурних заходів за пільговими тарифами. Це включає субсидії на навчання для працівників та їхніх дітей, а також безкоштовні квитки на культурні заходи, вистави та виставки. Корпоративна політика фінансової підтримки містить систему гарантованих пільг при терміновій участі в програмах корпоративного розвитку, пільгові умови кредитування і можливість отримання матеріальної допомоги в разі трудових травм або особистих труднощів. Надають гнучкі робочі умови для співробітників, включаючи можливість віддаленої роботи, гнучкий графік і відгули. Ці заходи спрямовані на забезпечення балансу між професійним та особистим життям.

Узагальнений аналіз цих програм і пільг надає розуміння того, як фабрика АТ «ВО «КОНТІ» в Костянтинівці прагне забезпечити максимальне благополуччя

свого персоналу. Кожен аспект цієї системи уважно адаптований до потреб працівників, підкреслюючи відповідальність фабрики за свою трудову спільноту.

АТ «ВО «КОНТІ» забезпечує високі стандарти робочих умов, спрямованих на створення комфортного і безпечного середовища для співробітників. Виробничі стандарти строго відповідають вимогам сучасних нормативів і забезпечують ефективний і безвідмовний виробничий процес. Кожне робоче місце на фабриці спроектовано з урахуванням ергономіки і функціональності. Просторі і добре освітлені приміщення забезпечують комфортну робочу атмосферу, а високотехнологічне обладнання враховує сучасні вимоги виробництва кондитерських виробів. Фабрика прагне підтримувати оптимальні умови мікроклімату у виробничих приміщеннях. Системи вентиляції забезпечують постійне оновлення повітря, запобігаючи перегрів або переохолодження робочих зон. Це сприяє підтримці здоров'я співробітників і підвищенню їх ефективності праці. Приділяється особлива увага освітленню і акустичному комфорту на виробництві. Належне освітлення знижує напругу очей і підтримує активність співробітників, а зоновані простори забезпечують мінімізацію звукового впливу, сприяючи концентрації і зменшенню стресу. Відбувається активне впровадження екологічних стандартів у своїй виробничій діяльності. Це включає використання сучасних технологій для поводження з відходами, контроль викидів та використання екологічно чистих матеріалів у виробничому процесі [16].

АТ «ВО «КОНТІ» суворо дотримується всіх технічних і виробничих стандартів безпеки, передбачених законодавством і галузевими нормативами. Це містить регулярні перевірки та аудити обладнання, навчання співробітників правилам безпеки і суворий контроль за виконанням зазначених стандартів. Корпорація надає систематичне навчання персоналу питанням безпеки. Містить тренінги з використання захисного обладнання, пожежної безпеки, а також інструктажі з правил безпечної поведінки на виробництві. Виробничі процеси на фабриці АТ «ВО «КОНТІ» піддалися детальному аналізу з метою виявлення потенційних небезпек і ризиків травматизму. Ефективні заходи щодо запобігання травм реалізуються через використання сучасного обладнання, протиаварійних

систем і посилений контроль за дотриманням норм безпеки. У разі травм або професійних захворювань, фабрика забезпечує своїх співробітників швидкою і якісною медичною допомогою. Крім того, реабілітаційні програми спрямовані на відновлення здоров'я працівників та їх успішне повернення до трудової діяльності. Компанія постійно покращує свої системи моніторингу безпеки. Це впровадження нових технологій, аналіз даних, і систематичний аналіз зворотного зв'язку від співробітників з метою усунення потенційних небезпек і підвищення безпеки праці. Цей детальний аналіз умов праці і заходів щодо забезпечення безпеки на фабриці АТ «ВО «КОНТІ» в Костянтинівці підкреслює серйозне ставлення підприємства до турботи про здоров'я і благополуччя свого персоналу. Ґрунтуючись на сучасних стандартах і кращих практиках, фабрика прагне до створення оптимальних умов для праці і забезпечення максимального рівня безпеки для всіх співробітників [14].

Слід зазначити, що надається доступ співробітникам до різноманітних корпоративних освітніх програм. Освітні ініціативи адаптуються до змін в індустрії, забезпечуючи співробітникам актуальні знання. Надається також фінансова підтримка співробітникам, які прагнуть здобути вищу освіту або підвищити свій професійний статус. Це може включати часткове або повне покриття витрат на навчання, стипендії на досягнення та можливості отримання ступенів у партнерстві з університетами та навчальними закладами. АТ «ВО «КОНТІ» здійснює систематичний моніторинг потреб у професійному розвитку своїх співробітників. Це дозволяє надавати персоналізовані програми, орієнтовані на конкретні потреби окремих співробітників. Програми містять тренінги, майстер-класи та менторські програми.

Кожен працівник має можливість розробити індивідуальний план розвитку відповідно до його професійних цілей та амбіцій. Фабрика надає ресурси та підтримку для реалізації цих планів, включаючи доступ до освітніх ресурсів та консультації з кар'єрними консультантами. Планується регулярне проведення оцінки професійних компетенцій своїх співробітників. Ця система дозволяє виявити області, в яких необхідно удосконалення, і розробляти індивідуальні плани навчання для кожного працівника. Співробітникам надається можливість брати

участь у проєкті і завданнях підвищеної складності, що сприяє їх професійному зростанню і розвитку. На фабриці активно розвивається лідерський потенціал своїх співробітників через спеціалізовані програми та заходи. Навчання лідерським навичкам, управління командою та прийняття стратегічних рішень стають невід'ємною частиною професійного розвитку.

Регулярні корпоративні події, такі як свята, конференції та тренінги, відіграють ключову роль у формуванні позитивної атмосфери на фабриці. Вони сприяють зміцненню взаємодії та забезпечують платформу для обміну ідеями. Також, компанія активно сприяє створенню відкритої системи зворотного зв'язку. Регулярні опитування, зустрічі та обговорення створюють платформу для висловлення думок та пропозицій працівників. Це сприяє формуванню корпоративної культури, яка відображає потреби і очікування всього колективу.

Фабрика систематично проводить тренінги та тимблдінгові заходи, спрямовані на зміцнення командної динаміки. Ці ініціативи сприяють розвитку комунікаційних навичок, підвищенню ефективності спільної роботи та вирішенню конфліктів. Відбувається впровадження проєктів і завдань, що вимагають спільної роботи різних відділів і груп співробітників. Це стимулює колективну взаємодію, сприяє обміну досвідом і розвитку творчого мислення. Здійснюється підтримка ініціатив з розвитку лідерських якостей серед співробітників. Навчання управлінським навичкам, делегування відповідальності та мотивації команди сприяє формуванню лідерів всередині колективу, АТ «ВО «КОНТІ» створює ефективні комунікаційні платформи для обміну інформацією та досвідом між співробітниками. Використання сучасних технологій, внутрішніх порталів і соціальних мереж покращує зв'язок між відділами і сприяє загальному розумінню цілей компанії [5].

Опитування працівників є важливим інструментом для оцінки їх благополуччя. Воно дозволяє отримати прямі відгуки працівників про те, як вони відчують себе на роботі, який клімат панує на робочому місці, які у них є проблеми.

Опитування дозволяє отримати об'єктивну оцінку та виявити проблеми, з якими стикаються працівники. Це дозволить вжити заходів для усунення цих проблем і розробити заходи щодо покращення благополуччя працівників.

Основною формою опитування є анкета. Є анонімною та має 2 частини:

1. Вступна (ознайомлення з тематикою):

«Шановні працівники!

Ви запрошені взяти участь у дослідженні щодо благополуччя працівників АТ «СК «Країна». Ваші відповіді будуть використані для з'ясування того, як кожен з вас відчувається на робочому місці і які аспекти життя в компанії можуть бути покращені.

Ми віримо, що ваша щира відповідь на цей опитник допоможе керівництву та службі персоналу краще розуміти потреби своїх працівників і забезпечити більш комфортні умови праці для всіх.

Дякуємо за участь у дослідженні і ваш внесок у покращення робочого середовища!»

2. Блок питань:

Якою мірою Ви задоволені наступними факторами в нашій компанії?

- а) задоволений;
- б) не впевнений;
- в) не задоволений.

Найменування фактора:

1. взаємовідношення у колективі;
2. відносини з безпосереднім керівником;
3. організація дозвілля;
4. побутові умови праці;
5. перспективи свого службового зростання;
6. забезпечення необхідної для роботи інформацією та технікою повною мірою;
7. відповідність роботи вашої спеціальності;
8. результати своєї роботи;
9. розмір заробітної плати.

Дослідження було проведено серед 25 осіб.

Результати дослідження представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Задоволеність факторами морально-психологічного клімату у
колективі АТ «ВО «КОНТІ»**

№ з/п	Найменування фактора	Задоволений	Не впевнений	Не задоволений
1	2	3	4	5
1	Взаємовідношення у колективі	78%	10%	12%
2	Відносини з безпосереднім керівником	67%	22%	11%
3	Організація дозвілля	81%	14%	5%
4	Побутові умови праці	73%	21%	6%
5	Перспективи свого службового зростання	51%	30%	19%
6	Забезпечення необхідної для роботи інформацією та технікою повною мірою	71%	4%	25%
7	Відповідність роботи вашої спеціальності	64%	21%	15%
8	Результати своєї роботи	69%	16%	15%
9	Розмір заробітної плати	76%	14%	10%

Джерело: Складено автором

За результати таблиці можна зробити декілька висновків:

більшість працівників задоволені взаємовідносинами в колективі, що свідчить про те, що колектив згуртований і дружній – це один з найкращих показників;

так само більшість працівників задоволені відносинами з безпосереднім керівником, але цей показник гірший за попередній, це може свідчити про те, що деяким керівникам потрібно покращити свої навички спілкування та мотивації;

25% працівників не задоволені тим, що їм не вистачає інформації та інструментів, це може вплинути як на їхню продуктивність, так і на їхню мотивацію;

Лише 51% співробітників задоволені перспективами, які вони мають у своїй кар'єрі, це може призвести до демотивації співробітників.

Таким чином, аналіз рівня благополуччя персоналу на фабриці АТ «ВО «КОНТІ» в Костянтинівці виявив ряд важливих аспектів, що визначають якість трудового життя співробітників. В першу чергу, слід зазначити, що фабрика активно впроваджує соціальні програми та пільги, спрямовані на підтримку співробітників. Це включає різноманітні заходи, що охоплюють сфери від охорони здоров'я та безпеки до соціальних та культурних ініціатив. Систематичне проведення подібних програм демонструє відповідальний підхід керівництва до благополуччя свого персоналу. Оцінка умов праці на фабриці також підтверджує високий стандарт. Виробничі стандарти дотримуються, що створює безпечне і комфортне робоче оточення. Увага до деталей в організації виробництва і впровадження сучасних технологій сприяють підвищенню ефективності праці і поліпшенню благополуччя персоналу. Попри досягнуті успіхи, важливо відзначити, що завжди є потенціал для додаткових поліпшень. Наприклад, додаткові інвестиції в систему освіти і професійного розвитку можуть посилити рівень кваліфікації співробітників. Розширення соціальних програм, особливо в контексті турботи про здоров'я та психологічної підтримки, також може значно покращити загальне самопочуття.

В цілому, АТ «ВО «КОНТІ» в Костянтинівці продемонструвала високий рівень турботи про свій персонал. Послідовна реалізація соціальних і корпоративних ініціатив сприяє формуванню позитивної організаційної культури, сприяючи сталому і успішному функціонуванню підприємства.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ АТ «ВО «КОНТІ»

3.1. Основні напрямки поліпшення благополуччя персоналу підприємства

Розвиток внутрішніх освітніх програм і тренінгів на фабриці АТ «ВО «КОНТІ» має стратегічне значення для поліпшення благополуччя персоналу. Це забезпечує постійне оновлення професійних навичок співробітників, підвищення їх кваліфікації, а також сприяє збагаченню корпоративної культури через підтримку освітньої ініціативи. Реалізація заходу:

- створення програм, спрямованих на розвиток ключових компетенцій співробітників відповідно до вимог сучасної індустрії. Організація корпоративних навчальних курсів і семінарів, що охоплюють області, пов'язані з кондитерським виробництвом, управлінням, технологічними інноваціями і т. д;

- надання можливості співробітникам брати участь в зовнішніх професійних тренінгах і конференціях для обміну досвідом і поглибленого вивчення сфери кондитерського виробництва. Встановлення партнерських відносин з освітніми установами для надання співробітникам доступу до актуальних курсів і програм;

Співробітники, що володіють актуальними знаннями і навичками, більш ефективні у своїй роботі, що призводить до поліпшення загальної продуктивності підприємства. Освітні програми можуть служити стимулом для співробітників прагнути до підвищення кваліфікації та просування по службі, що сприяє зростанню лояльності персоналу. Постійне навчання створює середовище, сприятливе для впровадження нових технологій та підтримує інноваційний підхід у роботі.

Розширення освітніх і професійних можливостей АТ «ВО «КОНТІ» не тільки зміцнить технічні компетенції співробітників, але і сформує освітню культуру, сприяючи зростанню особистих і професійних якостей співробітників. Це своєю

чергою призведе до більш успішної адаптації до змін в індустрії і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Впровадження системи стимулювання освітніх досягнень є важливим елементом стратегії управління персоналом. Це забезпечить потужний імпульс для розвитку знань і навичок серед персоналу, створюючи умови для постійного професійного зростання. Конкретні завдання по реалізації даної пропозиції включають в себе програму підвищення технічних навичок для виробничого персоналу.

Цільова група це виробничий персонал, включаючи робітників, зайнятих на виробничих лініях. Рівень освіти-середня спеціальна або вища, в залежності від специфіки виконуваних обов'язків. Впровадження програми «технічне вдосконалення» включає в себе наступні кроки:

- проведення ретельного аналізу поточних технічних компетенцій персоналу для визначення рівня знань і навичок. Команда експертів з технічної освіти буде активно співпрацювати з кожним працівником для визначення індивідуальних потреб та рівня знань. Це передбачає не тільки теоретичні курси, а й практичні заняття на виробничих лініях. Особливу увагу буде приділено визначенню пріоритетів навчання з урахуванням ролі кожного співробітника у виробничому процесі.

- створення індивідуальних освітніх планів, що враховують рівень освіти і професійний досвід співробітників. У процесі розробки індивідуальних освітніх планів акцент буде зроблено на конкретність, враховуючи рівень освіти та професійний досвід кожного співробітника. Буде проведені індивідуальні консультації з кожним працівником для визначення його потреб у навчанні та упередження будь-яких прогалин у знаннях. Кожен освітній план буде спрямований на розвиток ключових компетенцій, необхідних для виконання конкретних завдань на виробництві, забезпечуючи ефективне і персоналізоване навчання.

- планується ретельна розробка модулів навчання, що охоплюватимуть як теоретичний, так і практичний компоненти. Теоретичні заняття будуть

структуровані таким чином, щоб надати співробітникам фундаментальні знання відповідно до їхніх ролей. Практичні заняття будуть проводитися безпосередньо на робочому місці, використовуючи реальне виробниче обладнання. Це дозволить співробітникам застосовувати набуті знання безпосередньо у виробничих умовах, забезпечуючи інтеграцію теорії з практикою для максимальної ефективності навчання.

- з метою покращення процесу навчання та забезпечення доступності, планується впровадження інтерактивних онлайн-курсів, електронних навчальних матеріалів та віртуальних симуляторів. Кожен співробітник матиме можливість користуватися цими ресурсами, щоб здобувати знання в режимі онлайн, зручному для нього часу. Це передбачає створення цифрових платформ, де будуть доступні інтерактивні уроки, електронні підручники та симулятори для віртуального моделювання реальних робочих ситуацій. Такий підхід дозволить підвищити ефективність навчання, а також зробить його більш гнучким і доступним для всього персоналу.

Впровадження програми «технічне вдосконалення» забезпечує ряд значних переваг. Ефективне навчання дозволить співробітникам швидше і точніше виконувати свої обов'язки, що призведе до загального збільшення продуктивності виробничих процесів. Навчання з безпечного використання обладнання та дотримання стандартів техніки безпеки знизить ймовірність виробничих аварій і травм. Програма створює привабливі умови для висококваліфікованих фахівців, що сприяє утриманню та залученню талановитих кадрів. Навчання співробітників і надання можливості для професійного зростання створює сприятливе робоче середовище і підвищує рівень задоволеності персоналу.

Програма «технічне вдосконалення» орієнтована на створення освітнього середовища, що сприяє розвитку технічних навичок персоналу, що в підсумку призводить до підвищення якості виробництва і конкурентоспроможності фабрики.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів та їх вплив на основні показники діяльності АТ «ВО «КОНТІ»

Впровадження і подальший розвиток програм розширення освітніх і професійних можливостей співробітників АТ «ВО «КОНТІ» являє собою стратегічно важливий напрямок, який може зробити істотний вплив на різні сфери діяльності підприємства.

1. Підвищення професійної компетентності. Впровадження внутрішніх освітніх програм і тренінгів дозволяє співробітникам систематично підвищувати свою професійну компетентність. Це важливо в умовах швидко мінливого технологічного середовища, де працівники повинні бути в курсі останніх тенденцій і навичок. Адаптація до нових технологій, розвивається виробничим сектором впровадження нових технологій — невіддільною частиною розвитку. Навчання співробітників новим технологіям сприяє більш ефективному використанню сучасного обладнання та процесів.

2. Підвищення рівня кваліфікації. Підтримка курсів і навчання, надання можливостей для додаткової освіти та підвищення кваліфікації сприяє зростанню рівня кваліфікації персоналу. Це, своєю чергою, може вплинути на якість продукції, що випускається і загальну продуктивність праці. Розробка спеціалізованих програм навчання, спрямованих на конкретні потреби підприємства, дозволяє створити команду висококваліфікованих фахівців, здатних вирішувати складні виробничі завдання.

3. Підтримка кар'єрного росту. Розробка індивідуальних планів кар'єрного розвитку для співробітників сприяє їх довгостроковій мотивації. Це створює атмосферу внутрішнього зростання і може зменшити плинність кадрів. Можливості для стажувань і перспективне зростання, надання можливостей для стажувань і перспективного зростання всередині компанії стимулює співробітників довгостроково асоціювати свою кар'єру з фабрикою АТ «ВО «КОНТІ».

4. Благополуччя і задоволеність. Підвищення рівня задоволеності, розширення освітніх можливостей пов'язане з особистим і професійним

зростанням співробітників. Це може позитивно позначитися на рівні задоволеності роботою, що, своєю чергою, впливає на загальну атмосферу в колективі. Залучення та утримання талантів, розвиток освітніх програм є потужним інструментом для залучення та утримання висококваліфікованих співробітників. Компанія, що інвестує в розвиток свого персоналу, стає більш привабливою для талановитих професіоналів.

Для оцінки економічної ефективності програми «Технічне Вдосконалення» розглянемо орієнтовні витрати та очікувані вигоди. Витрати на програму:

розробка освітніх програм і матеріалів - 20 000 грн.;

з яких учбові посібники та матеріали - 5 000 грн.;

технічні тренінги та практичні заняття - 15 000 грн.;

онлайн-курси та симулятори - 15 000 грн.

всього витрат: 50 000 грн.

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

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

де O – оптимістичний прогноз, тис. грн.

B – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

P – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу від реалізації продукції на підприємстві було опитано провідних фахівців та керівників відділів і отримано наступні результати. Отримані результати представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Прогнозовані значення приросту чистого доходу від реалізації продукції

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Приріст чистого доходу, %	0,12	0,05	0,11	0,09	0,06	0,1	0,04	0,09	0,07	0,1	0,06	0,09	0,08	0,1	0,05

Джерело: Складено автором

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

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

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Приріст чистого доходу, тис. грн.	771,1	321,3	706,8	578,3	385,5	642,5	257,0	578,3	449,8	642,5	385,5	578,3	514,0	642,5	321,3
ПП _{сеп}	518,32														
Відхилення ΔПП = (ПП _i - ПП _{сеп})	252,73	-197,05	188,48	59,97	-132,79	124,22	-261,30	59,97	-68,54	124,22	-132,79	59,97	-4,28	124,22	-197,05
ΔП ²	63874,2625	38827,3310	35524,4390	3596,4825	17633,7737	15431,8457	68278,1185	3596,4825	4697,4465	15431,8457	17633,7737	3596,4825	18,3494	15431,8457	38827,3310
Разом	342399,8														

Джерело: Складено автором

Розрахуємо значення середньоквадратичного відхилення за вище наведеними даними.

$$\sigma = \sqrt{\frac{342399,8}{15}} = 151,1$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\sigma}{\text{ПП}_{\text{сеп}}} * 100\% = \frac{151,1}{518,32} * 100\% = 29,15\%$$

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

Найбільш вірогідне значення приросту чистого доходу від реалізації продукції визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Приріст чистого доходу за методом медіан

Приріст чистого доходу, %	257,0	321,3	321,3	385,5	385,5	449,8	514,0	578,3	578,3	578,3	642,5	642,5	642,5	706,8	771,1
Експерти	Песимістичний прогноз							Вірогідний прогноз							Оптимістичний прогноз

Джерело: Складено автором

За найбільш вірогідний (В) чистий дохід від реалізації продукції складає В – 578,3 тис. грн. За оптимістичним прогнозом (О) чистий дохід від реалізації становитиме 771,1 тис. грн., песимістичний прогноз (П) – 254,0 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення приросту чистого доходу від реалізації продукції:

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6} = \frac{771,1 + 4 * 578,3 + 257}{6} = 556,87$$

Бачимо, що приріст чистого доходу складе:

$$642543 + 556,87 = 643099,87 \text{ тис. грн}$$

Приріст чистого доходу від реалізації продукції у відсотковому значенні становитиме:

$$\frac{643099,87}{642543} - 100\% = 0,087\%$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2022 році становили 705468 тис. грн., з них: постійні витрати – 176367 тис. грн., змінні витрати – 529101 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам чистого доходу від реалізації продукції, таким чином збільшення обсягу чистого доходу забезпечить зростання обсягу змінних витрат на однаковий відсоток.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$529101 * 0,087\% = 458,55 \text{ тис. грн}$$

В плановому році планується збільшити витрати за рахунок впровадження програми. Сумарні витрати склали 50 тис.грн. Отже, приріст повних витрат у плановому періоді становитиме:

$$458,55 + 50 = 508,55 \text{ тис. грн}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$556,87 - 508,55 = 48,32 \text{ тис. грн}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$48,32 * (1 - 0,18) = 39,62 \text{ тис. грн}$$

Очікувані результати від реалізації комплексної програми АТ «ВО «КОНТІ» представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від реалізації комплексної програми АТ «ВО «КОНТІ»

Показники	Значення, тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	556,87
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	508,55
Приріст прибутку від реалізації продукції	48,32
Приріст чистого прибутку	39,62

Джерело: Складено автором

Дані табл. 3.4 свідчать про позитивний приріст усіх розрахованих показників.

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

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації продукції, що пов'язані з

удосконаленням професійного розвитку персоналу в рамках реалізації комплексної програми, розраховують за формулою:

$$ПІ = З_{o.k.} \quad (3.3)$$

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

$$458,55 * 0,85 * 0,06 = 23,39 \text{ тис. грн}$$

Термін окупності капітальних вкладень. Оскільки впровадження реалізації комплексної програми не передбачає встановлення нового обладнання, то капітальними вкладеннями буде зміна обігових коштів:

$$T = K_n / \Delta Пp_q = \frac{23,39}{39,62} = 0,59 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$ЧГП = \Delta Пp_q = 39,62 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\sum_{i=1}^N НВ_1 = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i \quad (3.4)$$

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

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 1 рік;

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 25%.

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

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

$$\alpha_i = 1/(1+p)^i \quad (3.5)$$

При ставці дисконту 25%:

$$1 \text{ рік } a_i = 1/(1 + 0,25)^1 = \frac{1}{1,25} = 0,80$$

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

$$3 \text{ рік } a_i = 1/(1 + 0,25)^3 = \frac{1}{1,25^3} = 0,51$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n \text{НВ} &= \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 + \text{НВ}_3 = \text{ЧГП}(a_1 + a_2 + a_3) = \\ &= 39,62 * (0,80 + 0,64 + 0,51) = 77,26 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

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

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ} - \text{ПІ} = 77,26 - 23,39 = 53,87 \text{ тис. грн.}$$

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

$$T_r = \text{ПІ} / \text{НВ}_{\text{ср.}} = \frac{23,39}{25,75} = 0,91 \text{ року}$$

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$\text{НВ}_{\text{ср.}} = \frac{\sum \text{НВ}}{N} = \frac{77,26}{3} = 25,75$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$\text{ІД} = \text{ЧНВ} / \text{ПІ} = 53,87 / 23,39 = 2,30$$

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

$$\text{ІП} = \sum \text{НВ} / \text{ПІ} = 77,26 / 23,39 = 3,30$$

Показники економічної ефективності від реалізації комплексної програми АТ «ВО «КОНТИ» представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Показники економічної ефективності від реалізації
комплексної програми АТ «ВО «КОНТИ»**

№ з/п	Показники	Од. виміру	Значення
1	Капітальні витрати	тис. грн.	
2	Додатковий прибуток	тис. грн.	48,32
3	Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	39,62
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	77,26
5	Чиста нинішня вартість	тис. грн.	53,87
6	Термін окупності недисконтований	років	0,59
7	Термін окупності дисконтований	років	0,91
8	Індекс доходності	-	2,30
9	Індекс прибутковості	-	3,30

Джерело: Складено автором

Вплив від реалізації комплексної програми на його основні техніко-економічні показники представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Вплив від реалізації комплексної програми АТ «ВО «КОНТИ»
на техніко-економічні показники**

№ з/п	Показник	Базовий рік, 2022 р.	Прогнозований рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне,
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	642543	643 099,87	556,87	0,09%
2.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	705468	705 976,55	508,55	0,07%
3.	Прибуток від реалізованої продукції, тис. грн.	-352 171	-352 122,68	48,32	0,01%
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	-288 858	-288 818,38	39,62	0,01%

Джерело: Складено автором

Отже, реалізації комплексної програми АТ «ВО «КОНТИ» дозволить підвищити ефективність використання персоналу, що забезпечить збільшення обсягів реалізованої продукції. За отриманими техніко-економічними

показниками, чистий дохід від реалізації (виручка) збільшиться на 556,87 тис. грн. і складатиме 643099,87 тис. грн. Повні витрати підприємства за рахунок впровадження комплексу запропонованих заходів зростуть на 508,55 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 48,32 тис. грн. Шляхом проведення комплексної програми АТ «ВО «КОНТИ» отримати додатковий чистий прибуток у розмірі 39,62 тис. грн. Термін окупності даного заходу складає 0,91 роки, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 2,30 та 3,30 відповідно.

Впровадження і подальший розвиток програм з розширення освітніх і професійних можливостей співробітників на фабриці АТ «ВО «КОНТИ» обіцяє відчутні позитивні зміни в економічних показниках компанії. Ця стратегія має кілька ключових аспектів, які мають прямий вплив на різні сфери діяльності підприємства.

1. Підвищення Продуктивності Праці. Можливість регулярного навчання сучасним методам і технологіям призведе до того, що співробітники будуть володіти актуальними навичками, необхідними для оптимальної роботи на сучасному виробництві. Це, своєю чергою, підвищить ефективність і продуктивність. Навчання персоналу кращим практикам в галузі і напрацювання досвіду колективу також сприяє підвищенню якості виробництва і скорочення часу, що витрачається на виконання завдань.

2. Зменшення витрат на навчання нових співробітників. Розвиток внутрішніх освітніх програм дозволяє компанії навчати співробітників всередині, що знижує необхідність в постійному залученні нових співробітників з уже наявним досвідом. Співробітники, які отримують освітні можливості всередині компанії, відчувають високий ступінь стабільності, що сприяє утриманню досвідчених співробітників і зниження плинності кадрів.

3. Підвищення кваліфікації та інновацій. Розробка та впровадження програм підвищення кваліфікації сприяє зростанню професійної компетенції співробітників, що відкриває двері для впровадження інновацій та оптимізації бізнес-процесів. Навчання персоналу новим та інноваційним методам роботи може стати джерелом

для підприємства цінних ідей і рішень, сприяючи розвитку і впровадженню нових технологій.

4. Створення Привабливої Репутації Роботодавця. Компанії, які інвестують в освіту та професійний розвиток своїх співробітників, стають більш привабливими для талановитих професіоналів, що сприяє залученню кращих кадрів на ринок праці. Позитивні зміни у сфері освітніх можливостей створюють сприятливу репутацію компанії, що важливо як для залучення нових співробітників, так і для утримання поточних.

Таким чином, впровадження програм розширення освітніх і професійних можливостей надає глибокий і багатоплановий вплив на економічні показники компанії АТ «ВО «КОНТІ». Це стає ключовим елементом стратегії розвитку, що сприяє підвищенню продуктивності, скорочення витрат і створення сприятливих умов для інновацій і стабільного кадрового потоку.

В результаті аналізу виявлено, що компанія АТ «ВО «КОНТІ» активно прагне до створення сприятливого середовища для свого персоналу. Впроваджені нові програми та заходи для підтримки співробітників, що сприяє їх загальному благополуччю. Компанія забезпечує безпечні та комфортні робочі умови, що позитивно позначається на здоров'ї персоналу. Розроблені програми для підвищення рівня освіти та професійного зростання співробітників. Компанія бере активну участь у соціальних проєктів та підтримує ініціативи місцевої громади. Проведено аналіз ефективності заходів з виявленням областей для додаткових поліпшень. Подальший розвиток даних ініціатив дозволить домогтися ще більш позитивних результатів.

ВИСНОВКИ

Дослідження, присвячене управлінню персоналом в компанії АТ «ВО «КОНТІ», роблячи акцент на важливості ефективних стратегій управління для забезпечення благополуччя співробітників. Кожен аспект роботи, починаючи з формування корпоративної культури і закінчуючи реалізацією конкретних програм підтримки, відіграє ключову роль у створенні здорового і продуктивного трудового середовища. Ефективні методи управління персоналом не тільки сприяють задоволеності працівників, але й мають потенціал для покращення загальних показників компанії. У сучасному бізнесі, де конкуренція висока, увага до людських ресурсів стає стратегічною необхідністю для досягнення стійкого успіху та зростання.

Розгляд теоретичних аспектів управління благополуччям персоналу дозволило дослідити сутність і значення даної концепції для організації. Зокрема, було виявлено, що добробут персоналу має прямий вплив на ефективність праці, мотивацію та загальний успіх організації. В ході аналізу теоретичних моделей управління благополуччям персоналу були виділені основні принципи і підходи, що представляють інтерес для організацій в контексті підвищення рівня благополуччя співробітників. Зарубіжні практики управління добробутом персоналу показують методи і стратегії, які можуть бути адаптовані і впроваджені в діяльність організації для підвищення якості трудового життя персоналу.

Технічна характеристика діяльності підприємства дає чітке уявлення про його потужності, технологічні процеси та асортимент продукції. Оцінка ключових показників діяльності компанії дозволяє виявити її економічну стабільність і конкурентоспроможність. Аналіз рівня добробуту персоналу розкриває важливі аспекти, такі як соціальні та умови праці, що дає повне уявлення про життєві умови працівників в організації. Ці висновки служать основою для розробки подальших рекомендацій і стратегій щодо поліпшення благополуччя персоналу в АТ у АТ «ВО «КОНТІ». Дослідження дозволяє визначити конкретні сфери, де можуть бути

внесені зміни, та визначити пріоритети для досягнення кращих результатів в управлінні персоналом.

Запропоновані конкретні рекомендації щодо поліпшення управління благополуччям персоналу АО у АТ «ВО «КОНТІ». Основні напрямки поліпшення виділені на основі теоретичних досліджень, а також аналізу поточного стану підприємства. Рекомендації спрямовані на підвищення якості трудового життя співробітників і створення умов, що сприяють їх благополуччю. Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів містить аналіз впливу цих заходів на основні показники діяльності АТ «ВО «КОНТІ». Представлені рекомендації стають основою для розробки конкретних стратегій і планів дій, спрямованих на поліпшення благополуччя персоналу і підвищення загальної ефективності організації. Адаптація даних рекомендацій до унікальних особливостей АТ «ВО «КОНТІ» надає можливість створення персоналізованих підходів до управління благополуччям персоналу і досягнення високих результатів в корпоративному середовищі.

Це дослідження забезпечує погляд на компанію АТ «ВО «КОНТІ» і пропонує конструктивні рекомендації з управління благополуччям її персоналу.

Виходячи з всебічного підходу, представленого в даному дослідженні, можна зробити висновок, що ефективне управління благополуччям персоналу сприяє зміцненню позицій компанії на ринку і створює сприятливе середовище для розвитку як організації, так і її співробітників. Ґрунтуючись на даному дослідженні, АТ «ВО «КОНТІ» має можливість приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на поліпшення благополуччя свого персоналу і, отже, досягнення нових висот у своїй діяльності.

Такий підхід дозволить АТ «ВО «КОНТІ» створити унікальне робоче оточення, привабливе для талановитих фахівців, зміцнити свою репутацію як відповідального роботодавця і забезпечити сталий розвиток в довгостроковій перспективі. Ґрунтуючись на отриманих даних і рекомендаціях, компанія може стратегічно використовувати управління благополуччям персоналу як ключовий інструмент свого успіху в динамічному середовищі сучасного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аверкіна М. Ф., Даниленко О.І. Процесу розвитку організації: методичні рекомендації. Вісник Менеджменту. – Київ: Інститут економіки та прогнозування, 2017. – С. 88-105.
2. Анісімова Л. А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Навч. посіб. – К.: 2018. 237 с.
3. Безус А. М. Менеджмент : навчальний посібник. – К.: АМУ, 2015. 268 с.
4. Бікулов Д. Т., Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент : навч. посіб. для здобувачів ступеню вищ. освіти бакалавра спец. «Менеджмент». – Запор: Запор. нац. ун-т, 2016. 360 с.
5. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – Бердянський університет, 2017. №2 (38). С. 25-30.
6. Василенко О. І. Кадровий потенціал підприємства: аналіз та управління. Економічний вісник університету. – Херсон: Херсонський державний університет, 2016. – С. 134-150
7. Висоцький А. В., Кушнір А. І. Компетенції HR-фахівця в епоху цифрових технологій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. – Херсонський державний університет, 2018. ВІП. 28. Ч.2. С. 119-122.
8. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л. В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві / Н. Л. Гавкалова, Л. В. Терещенко // Бізнес Інформ. – Бізнес Інформ, 2018. № 12. С. 465-470.
9. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент : навч. посіб. Ун – т держ. фіск.служби України. – Ірпінь: УДФСУ, 2020. 308 з
10. Даниленко О. І. Соціальні інновації в управлінні персоналом : перспективи впровадження на підприємствах. Вісник соціально-економічних досліджень. – Київ: Інститут економіки та прогнозування, 2019. – С. 88-105.

11. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 1(2). С. 31-37.
12. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2023. № 2(5). С. 15-21.
13. Драган О. І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. Приазовський економічний вісник. 2021. №2 (25). С. 89-94.
14. Завадська Н. В. Стратегічне управління персоналом: теорія і практика. Управління персоналом: теорія і практика. – Київ: Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2019. – С. 112-129.
15. Ісенко І. С. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. Цифрова економіка. – Київ: Центральний економіко-математичний інститут, 2018. – С. 23-37.
16. Кожушко Л.Ф. Стратегії управління. Економіка та Управління. – Рівне: Національний Університет, 2018. – С. 134-152.
17. Кравченко в.п. Оптимізація системи управління персоналом: аналіз ефективності та тенденції розвитку. Менеджмент і Розвиток Організацій. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – С. 56-73.
18. Куделя В. І., Мірошниченко Ю. В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. Держава та регіони. Серія: Економіка та ПІДПРИЄМСТВО. 2020. № 3(1). С. 107-111.
19. Лисенко Т. А. Інноваційні підходи до управління персоналом. Економіка і Управління. – Львів: Львівська політехніка, 2017. – С. 78-92.
20. Марченко О. Ю. Сучасні тенденції управління персоналом в умовах динамічного розвитку бізнесу. Економіка та Управління. – Рівне: Національний Університет, 2022. – С. 45-62.
21. Маслов А. В. Зміни в системі соціальних пільг: досвід України. Сучасна Економіка. – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. – С. 15-32.

22. Мошек Г. І. Імплементация системи соціальних пільг як стратегічний інструмент управління персоналом. Менеджмент і Розвиток Організацій. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – С. 203-220.
23. Мельник А. С. Технології управління персоналом в умовах глобалізації. Вісник Київського університету. Менеджмент. 2020. № 3. С. 67-73.
24. Морушко О. П. Управління благополуччям персоналу: підходи та практики. Ефективна економіка. – Київ: ННЦ «ІЕП», 2016. – С. 203-220.
25. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.- метод. посіб. – Вінниця: Твори, 2019. 283 с.
26. Поляков О. В. Управління персоналом в умовах глобалізації: виклики та можливості. Сучасні тенденції управління. – Одеса: Одеський національний університет, 2021. – С. 45-60.
27. Піраміда Маслоу: Ієрархія потреб. Веб-сайт. URL: <https://psychologer.com.ua/piramida-maslou> (дата звернення: 8.1.2024).
28. Савченко М. П. Кадровий резерв як інструмент стратегічного управління персоналом. Управління персоналом. – Львів: Львівська політехніка, 2019. – С. 101-118.
29. Семенова Л. О., Денисенко О. П. Інноваційні підходи до розвитку кадрового потенціалу підприємства. Економічний простір. 2022. № 1(7). С. 112-120.
30. Сенюта О. В. Система соціальних пільг у контексті управління стратегією підприємства. Вісник Національного Технічного Університету України «КПІ». 2020. № 2(14). С. 23-39.
31. Сидоренко І. В. Ефективність управління персоналом в сучасних умовах. Вісник соціально-економічних досліджень. – Київ: Інститут економіки та прогнозування, 2020. – С. 76-92.
32. Офіційний сайт АТ «ВО «КОНТИ». Веб-сайт. URL: <https://konti.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Ј0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) АТ «ВО
«КОНТІ» за 2022 рік.

Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	642 543.00	1 241 942.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	565 096.00	1 070 504.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	
Валовий: прибуток	2090	77 447.00	171 438.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	
Інші операційні доходи	2120	7 473.00	7 226.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	
Адміністративні витрати	2130	33 362.00	42 251.00
Витрати на збут	2150	68 519.00	159 880.00
Інші операційні витрати	2180	38 491.00	35 017.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	
збиток	2195	55 452.00	58 484.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	
Інші фінансові доходи	2220	-343.00	803.00
Інші доходи	2240	20.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	
Фінансові витрати	2250	25 777.00	25 245.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	
Інші витрати	2270	270 619.00	364 533.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	
збиток	2295	352 171.00	447 459.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	63 313.00	80 478.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	
збиток	2355	288 858.00	366 981.00

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан) АТ «ВО «КОНТИ» за 2022 рік.

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	52 271.00	44 818.00
первісна вартість	1001	177 736.00	177 476.00
накопичена амортизація	1002	125 465.00	132 658.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	325 284.00	37 024.00
первісна вартість	1011	928 656.00	883 503.00
знос	1012	603 372.00	846 479.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	68.00	86.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	279 102.00	342 415.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	656 725.00	424 343.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	120 000.00	76 564.00
Виробничі запаси	1101	64 346.00	42 758.00
Незавершене виробництво	1102	5 059.00	4 904.00
Готова продукція	1103	49 961.00	17 705.00
Товари	1104	634.00	11 197.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	442 631.00	383 047.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	14 857.00	3 549.00

з бюджетом	1135	1 862.00	2 596.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 402.00	1 402.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	339.00	683.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	141.00	79.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 020.00	1 892.00
Усього за розділом II	1195	580 850.00	468 410.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	2 793.00
Баланс	1300	1 237 575.00	895 546.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	54 052.00	54 052.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	54 402.00	52 021.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 055.00	1 055.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-315 221.00	-604 079.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-205 712.00	-496 951.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	

Довгострокові кредити банків	1510	1 205 354.00	1 068 850.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	64 068.00	73 404.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 269 422.00	1 142 254.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	46 872.00	150 110.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 044.00	1 164.00
товари, роботи, послуги	1615	83 880.00	46 457.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 454.00	792.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	1 379.00	319.00
розрахунками з оплати праці	1630	5 743.00	1 802.00
за одержаними авансами	1635	6 163.00	20 197.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	13 539.00	4 339.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	12 791.00	25 063.00
Усього за розділом III	1695	173 865.00	250 243.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 237 575.00	895 546.00