

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: Дослідження сучасних інструментів розвитку персоналу,
як чинника конкурентоспроможності підприємства**

ШИФР КРМ. МІЛ.1.964-03.3.7

Здобувачка: Морщавка Анна Андріївна

Керівник: к.е.н., доц. Корсікова Н.М.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 11.12.2023 р., протокол № 6
Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2023 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Другий (магістерський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)

“ _____ ” _____ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
здобувачки вищої освіти
Морщавки Анни Андріївни**

1. Тема роботи: «Дослідження сучасних інструментів розвитку персоналу, як чинника конкурентоспроможності підприємства», затверджена наказом по університету від 23.12.2023р. № 964-03.

2. Термін задачі здобувачкою закінченої роботи: 06.12.2023 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра.

Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти та основні підходи до розвитку персоналу. 1.1. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченості конкурентоспроможності підприємства. 1.2. Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та стратегії управління підприємством. 1.3. Інноваційні методи розвитку персоналу. Розділ 2. Особливості розвитку персоналу на підприємствах кондитерської галузі. 2.1. Сучасний стан, особливості та перспективи розвитку персоналу в кондитерській галузі України. 2.2. Управлінська діагностика та характеристика ЗАТ «Одесакондитер» як соціально-економічної системи. 2.3. Оцінка ефективності управління професійно-особистісним розвитком персоналу ЗАТ «Одесакондитер». Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу. 3.1. Розвиток персоналу як інвестиційний проект. 3.2. Формування моделі корпоративного навчання та розвитку персоналу. 3.3. Економічні аспекти професійно-особистісного розвитку персоналу. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

таблиць –40, рисунків – 13.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	Левчук Ю.С.		

7. Дата видачі завдання 14.08.2023 р.

Керівник _____

Завдання прийняв до виконання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідницька практика (збір статистичних даних та написання статті)	14.08 – 08.10.23	виконано
	Захист звіту з дослідницької практики	16.10 – 18.10.23	виконано
2	Вступ	19.10 – 26.10. 23	виконано
3	Розділ 1	27.10 – 08.11. 23	виконано
4	Розділ 2	09.11 – 21.11. 23	виконано
5	Розділ 3	09.11 – 21.11. 23	виконано
6	Висновки	24.11 – 25.11.23	виконано
7	Список використаних джерел	25.11 - 29 .11. 23	виконано
8	Оформлення КРМ та ілюстративного матеріалу	28. 11 – 30.11.23	виконано
9	Подання завершеної роботи керівнику	29.11 – 02.12. 23	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка роботи до попереднього захисту	01.12 – 05.12. 23	виконано
11	Попередній захист роботи	06.12 – 09.12. 23	виконано
12	Усунення зауважень за результатами попереднього захисту	07.12 – 12. 12.23	виконано
13	Нормоконтроль та перевірка роботи на плагіат	08.12 – 12.12.23	виконано
14	Подання переплетеної роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	11.12 – 14.12.23	виконано
15	Отримання зовнішньої рецензії	14.12 – 18.12.23	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.12 – 26.12.23	виконано

Здобувач _____

Керівник роботи _____

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ АннаМорщавка.

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми. У сучасних умовах професійний розвиток персоналу набуває особливого значення і стає невід'ємною умовою успішного функціонування будь-якої організації. Розвиток персоналу є одним із ключових напрямів у справі набуття виробничою організацією економічної стійкості та конкурентоспроможності. Персонал виробничої організації є носієм знань, генератором ідей щодо вдосконалення процесів та механізмів, головною зацікавленою особою у збереженні та розвитку виробництва, джерелом забезпечення ефективності використання матеріальних ресурсів. Нові технології, товари та послуги з'являються тільки там, де є високий потенціал працівників, а їхня компетентність відповідає найвищим вимогам. Важливість завдання розвитку персоналу підтверджує той факт, що сучасний період в економіці України характеризується поступовим вичерпанням екстенсивних способів та зовнішніх джерел економічного зростання. Тому природними і зрозумілими видаються пошуки виробничими організаціями внутрішніх резервів підвищення ефективності своєї діяльності.

У першому розділі «**Теоретичні аспекти та основні підходи до розвитку персоналу**» було розглянуто сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченості конкурентоспроможності підприємства, визначений взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та стратегії управління підприємством, проаналізовані інноваційні методи розвитку персоналу, зроблено висновки за розділом 1.

У другому розділі «**Особливості розвитку персоналу на підприємствах кондитерської галузі**» досліджено сучасний стан, особливості та перспективи розвитку персоналу в кондитерській галузі України, проведена управлінська діагностика та характеристика ЗАТ «Одесакондитер» як соціально-економічної системи, здійснена оцінка ефективності управління професійно-особистісним розвитком персоналу ЗАТ «Одесакондитер», зроблено висновки за розділом 2.

У третьому розділі «**Напрями удосконалення системи управління**

розвитком персоналу» розроблена модель корпоративного навчання та розвитку персоналу підприємства, обґрунтовані економічні аспекти професійно-особистісного розвитку персоналу, розрахована економічна доцільність відповідних заходів, зроблено висновки за розділом 3.

Кваліфікаційна робота магістра містить 120 сторінок, 40 таблиць, 13 рисунків. Перелік посилань нараховує 80 найменувань.

Ключові слова: персонал, підприємство, конкурентоспроможність, кондитерська галузь, корпоративне навчання, професійний розвиток, ефективність.

SUMMARY

Actuality of theme. In modern conditions, the professional development of personnel acquires special importance and becomes an integral condition for the successful functioning of any organization. The development of personnel is one of the key directions in the matter of acquiring economic stability and competitiveness by a production organization. The personnel of the production organization is a carrier of knowledge, a generator of ideas for improving processes and mechanisms, the main interested person in the preservation and development of production, a source of ensuring the efficiency of the use of material resources. New technologies, goods and services appear only where there is a high potential of employees, and their competence meets the highest requirements. The importance of the task of personnel development is confirmed by the fact that the modern period in the economy of Ukraine is characterized by the gradual depletion of extensive methods and external sources of economic growth. Therefore, the search by production organizations for internal reserves to increase the efficiency of their activities seems natural and understandable.

In the first chapter «**Theoretical aspects and main approaches to personnel development**» the essence of personnel development and its role in ensuring the competitiveness of the enterprise was considered, the relationship between the

strategy of personnel development and the strategy of enterprise management was determined, innovative methods of personnel development were analyzed, conclusions were drawn according to chapter 1.

In the second chapter «**Peculiarities of personnel development at enterprises of the confectionery industry**» the current state, peculiarities and prospects of personnel development in the confectionery industry of Ukraine were investigated, management diagnostics and characteristics of «Odesakonditer» CJSC as a socio-economic system were carried out, and the effectiveness of management of professional and personal development of personnel was evaluated. CJSC «Odesakonditer», conclusions are made according to section 2.

In the third chapter «**Directions for improving the personnel development management system**» model of corporate training and development of the company's personnel is developed, the economic aspects of the professional and personal development of the personnel are substantiated, the economic feasibility of the relevant measures is calculated, conclusions are drawn according to chapter 3.

The master's thesis contains 120 pages, 40 tables, 13 figures. The list of links includes 80 titles.

Key words: personnel, enterprise, competitiveness, confectionery industry, corporate training, professional development, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	12
1.1. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченості конкурентоспроможності підприємства	12
1.2. Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та стратегії управління підприємством	20
1.3. Інноваційні інструменти розвитку персоналу.....	30
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	42
2.1. Сучасний стан, особливості та перспективи розвитку персоналу в кондитерській галузі України	42
2.2. Управлінська діагностика та характеристика ЗАТ «Одесакондитер» як соціально-економічної системи	51
2.3. Оцінка ефективності управління професійно-особистісним розвитком персоналу ЗАТ «Одесакондитер».....	60
Висновки до розділу 2	69
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ	72
3.1. Розвиток персоналу як інвестиційний проект.....	72
3.2. Формування моделі корпоративного навчання та розвитку персоналу	82
3.3. Економічні аспекти професійно-особистісного розвитку персоналу.....	91
Висновки до розділу 3	96
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах професійний розвиток персоналу набуває особливого значення і стає невід'ємною умовою успішного функціонування будь-якої організації. Розвиток персоналу є одним із ключових напрямів у справі набуття виробничою організацією економічної стійкості та конкурентоспроможності.

Персонал виробничої організації є носієм знань, генератором ідей щодо вдосконалення процесів та механізмів, головною зацікавленою особою у збереженні та розвитку виробництва, джерелом забезпечення ефективності використання матеріальних ресурсів. Нові технології, товари та послуги з'являються тільки там, де є високий потенціал працівників, а їхня компетентність відповідає найвищим вимогам.

Важливість завдання розвитку персоналу підтверджує той факт, що сучасний період в економіці України характеризується поступовим вичерпанням екстенсивних способів та зовнішніх джерел економічного зростання. Тому природними і зрозумілими видаються пошуки виробничими організаціями внутрішніх резервів підвищення ефективності своєї діяльності. Успішне вирішення завдання організації ефективного управління розвитком персоналу покликане забезпечити створення додаткових умов для підвищеної мобільності, мотивації та саморегуляції працівників, прискорення процесу їх адаптації до умов виробництва, що змінюються.

Один із головних факторів динамічного розвитку сучасної виробничої організації – використання сучасних інструментів розвитку персоналу. Наукове обґрунтування і методичне забезпечення цього напрямку є важливими завданням функціонування кадрових служб. Варто відзначити, що суттєвий вклад в дослідження розвитку персоналу був внесений великою кількістю науковців, які зосереджували свою увагу на різних аспектах цієї проблеми. Багато науковців, таких як І. Бузько, Д. Джой-Меттьюз, О. Крушельницька, Я. Кулик, Р. Марра, О. Михайлова, О. Сумець, Н. Чен, І. Хентце досліджували

проблему управління персоналом в комплексі. Безпосередньо питанням розвитку персоналу приділялася увага В. Брич, О. Грішновою, Л. Лазоренко, І. Лінник, Л. Сиволап, Г. Сукрушева, Л. Федоришина, Л. Шостак та інші. На системному рівні розвиток персоналу досліджував В. М. Колпаков та С. Савченко. Методи розвитку персоналу ставали предметом досліджень О. Гетьман, М. Копитько, Я. Короцинської, В. Красношапки, І. Мартиненко, С. Прихідько, І. Чавичалов, І. Шелюжак. Не зважаючи на значну увагу проблемам розвитку персоналу тему не можна вважати вичерпаною, оскільки методи розвитку персоналу активно розвиваються з урахуванням науково-технічного прогресу. Окрім того, на практиці виникає велика кількість проблем використання цих методів, а тому існує необхідність в їх теоретичному узагальненні.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних положень та розроблення практичних рекомендацій застосування сучасних інструментів розвитку персоналу, як чинника конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченості конкурентоспроможності підприємства;
- визначити взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та стратегії управління підприємством;
- дослідити інноваційні методи розвитку персоналу;
- проаналізувати сучасний стан, особливості та перспективи розвитку персоналу в кондитерській галузі України;
- провести управлінську діагностику та надати характеристику ЗАТ «Одесакондитер» як соціально-економічної системи;
- здійснити оцінку ефективності управління професійно-особистісним розвитком персоналу ЗАТ «Одесакондитер»;
- визначити можливості підходу до розвитку персоналу як до інвестиційного проекту;

–розглянути формування моделі корпоративного навчання та розвитку персоналу;

–проаналізувати економічні аспекти професійно-особистісного розвитку персоналу.

Об'єктом дослідження є процес використання сучасних інструментів розвитку персоналу як чинника конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, практичні, методичні аспекти розвитку персоналу.

Теоретичною і методичною основою дослідження стали сучасні літературні джерела з питань управління персоналом, кадрового менеджменту, економічного аналізу, наукові дослідження проблем розвитку персоналом, відображені в періодичних виданнях, авторефератах дисертацій, а також законодавчо-нормативна база України, що регулює розвиток персоналу. Аналітичні розрахунки, дослідницький та рекомендаційний розділи виконано на основі фінансової та статистичної звітності ЗАТ «Одесакондитер».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано наступні методи: метод аналізу, порівняння та систематизації використано в ході дослідження поняття розвитку персоналу та методів його розвитку; методи аналізу та синтезу, дедукції та індукції застосовано для визначення ролі розвитку персоналу як чинника конкурентоспроможності підприємства; методи горизонтального та вертикального аналізу використано в ході оцінки стану ринку кондитерської галузі в Україні; методи аналізу рядів динаміки, абсолютних та відносних величин, коефіцієнтний метод застосовано при управлінській діагностиці та характеристиці ЗАТ «Одесакондитер» як соціально-економічної системи, оцінці управління розвитком персоналу на підприємстві, розрахунку ефективності проекту розвитку персоналу, графічний та табличний метод застосовано в ході оформлення результатів дослідження; методи узагальнення та абстрагування використано при формулюванні висновків дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні

теоретико-методичних положень щодо розвитку персоналу як чинника конкурентоспроможності підприємства. Наукова новизна роботи полягає у такому: дістали подальшого розвитку: поняття розвитку персоналу, система елементів розвитку персоналу; уточнення взаємозв'язку стратегії розвитку персоналу та стратегії управління підприємством, уточнення переліку інноваційних методів розвитку персоналу.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи складає 114 сторінок, 40 таблиць, 13 рисунків, 2 додатків. Список використаних джерел містить 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченості конкурентоспроможності підприємства

В умовах гострої нестачі оборотних коштів, значення людського капіталу для багатьох сучасних підприємств зростає, перетворюючись на ключовий елемент конкурентоспроможності. В епоху економічних викликів, висококваліфіковані та креативні працівники, здатні ефективно вирішувати складні завдання, стають особливо цінними. Саме тому система розвитку персоналу, яка впливає на якість людських ресурсів і вартість людського капіталу, є важливою складовою управління персоналом, сприяючи зміцненню позицій підприємства на ринку.

Сучасні підходи до управління людськими ресурсами передбачають створення відповідних умов для розвитку та самореалізації співробітників, що сприяє зростанню їх професійного та освітнього рівня. Такий підхід вважається раціональним, оскільки співробітники розглядаються як ресурс, який потребує постійного удосконалення.

Компетенція співробітника, яка визначає його поведінку та дії в різних ситуаціях, є ключовим елементом управління людськими ресурсами. Формування та підтримка компетенцій перетворює людський ресурс на цінний людський капітал, який відіграє важливу роль у досягненні високих результатів роботи, продуктивності, культури та якості праці.

Варто відзначити, що у постіндустріальному суспільстві, де велике значення мають інтелектуальні технології, роль людського фактору в економіці зростає. Тому пошук шляхів підвищення ефективності діяльності персоналу через його розвиток стає ключовим для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Персонал є ключовим фактором у будь-якому сучасній економічній

системі, а тому розробка ефективної кадрової стратегії є важливою для успіху конкретного підприємства в ринковій економіці. В Україні, за роки демократичного розвитку, було створено значний кадровий потенціал, але питання якості добору та подальшого розвитку кадрів залишається актуальним.

Зазначимо, що розвиток персоналу є комплексним поняттям, що включає економічні, соціальні, психологічні та педагогічні аспекти, і в науковій літературі існує багато підходів до його визначення та розуміння.

Деякі дослідники вважають, що «розвиток персоналу» обмежується лише процесом освіти. Наприклад, Р. Марр і Г. Шмідт асоціюють розвиток персоналу з його навчанням і підвищенням кваліфікації [43].

В.А. Савченко, В.М. Данюк, В.М. Петюх та С.О. Цимбалюк розглядають розвиток персоналу як систематичний процес безперервного професійного навчання, підготовки до нових виробничих завдань, кар'єрного просування та вдосконалення соціальної структури персоналу [54].

Л.М. Федоришина розширює це поняття, включаючи до розвитку персоналу також планування кар'єри. Автор вважає, що розвиток персоналу включає професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації та планування кар'єри. Інші автори включають до розвитку персоналу широкий спектр заходів, таких як професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, кар'єрне планування, професійна адаптація тощо [66].

Вчена Г. Проснюкова визначає розвиток персоналу як набір організаційно-економічних заходів, що включають навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, професійну адаптацію, оцінювання кандидатів, планування кар'єри та інші аспекти [52].

О.А. Грішнова також розглядає розвиток персоналу як сукупність організаційно-економічних заходів, що включають навчання, перепідготовку, перекваліфікацію, а також професійну адаптацію, оцінку кандидатів, планування кар'єри та інше [16].

Науковці О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук визначають професійний розвиток як процес набуття нових компетенцій, знань та навичок,

необхідних для виконання нових виробничих завдань, а також включають до цього поняття розвиток кар'єри [37].

В свою чергу В.Я. Брич наводить підхід зарубіжних економістів М. Педлер, Дж. Бургойн та Т. Бойделл, за яким розвиток персоналу включає як довгострокові структуровані заходи, такі як планування кар'єри, так і короткострокові заходи, такі як навчальні курси та тренінги [4].

Інший вчений Б.А. Гаєвський у своєму підході до розвитку персоналу зосереджуються на кінцевих результатах цього процесу, не деталізуючи його складові. Автор вбачає у розвитку персоналу проведення дій, які допомагають реалізувати особистісний потенціал працівників та підвищують їхній внесок у роботу організації. На думку науковця розвиток людських ресурсів полягає у забезпеченні та організації навчального процесу для досягнення цілей організації, що включає покращення навичок, знань, компетентності та ентузіазму співробітників [10].

Й. Хентце розглядає розвиток персоналу як функцію менеджменту, яка допомагає працівникам різних ієрархічних рівнів здобути необхідні кваліфікації для виконання сучасних та майбутніх професійних завдань, а також сприяє розвитку особистісних здібностей [72].

Д. Джой-Меттьюз вважає розвиток персоналу комплексним та активним процесом удосконалення професійних знань та навичок, використовуючи різноманітні навчальні методи та стратегії. Він підкреслює, що цей процес сприяє виявленню та реалізації прихованих можливостей працівників, їхньому поступовому розвитку та досягненню більш складного стану як окремих осіб, так і організації в цілому. Науковець також розглядає розвиток персоналу з кількісної та якісної точок зору, де кількісний підхід означає відбір певної кількості людей з необхідними характеристиками для виконання функцій організації, а якісний - розвиток їхніх здібностей [19].

Ефективність професійного розвитку персоналу залежить від гнучкості системи освіти та навчання у відповіді на зміни зовнішнього середовища, особливо в умовах ринкової економіки. Цей процес також пов'язаний з

професійною диференціацією та формуванням соціально-професійних груп, відрізняючись за змістом та умовами праці, а також включає вимоги до кваліфікації, досвіду, вмінь та компетенцій, необхідних для різних професійних ролей.

Враховуючи актуальність питань у сфері розвитку персоналу, особливо важливими є два аспекти:

- по-перше – це оновлення системи професійної освіти та навчання з метою забезпечення її відповідності сучасним науковим досягненням;

- по-друге, – це втілення концепції неперервної освіти протягом усього життя. Наприклад, для ефективного впровадження безперервного навчання на підприємствах необхідно не тільки дотримуватися принципу соціально-економічної ефективності, але й регулярно ставити нові виробничі завдання для навчених працівників, щоб оптимізувати використання їх знань та навичок у роботі. Іншим важливим аспектом є своєчасне та систематичне проведення атестації та сертифікації працівників для забезпечення відповідності між їх кваліфікацією та рівнем заробітної плати.

У великих західних компаніях розвиток персоналу розглядається як комплексна система взаємопов'язаних заходів, що включає стратегічне планування, прогнозування та планування потреб у кадрах, управління кар'єрою та професійним розвитком, а також організацію адаптації, навчання, тренінгів та формування корпоративної культури. Відповідальність за цей процес лежить на адміністрації та керівниках усіх рівнів, які повинні бути прикладом для підлеглих у цій сфері та ефективно направляти їх на самовдосконалення. При наявності достатнього теоретичного фундаменту, навчання безпосередньо на робочому місці є більш ефективним, ніж спеціалізовані курси, оскільки це дозволяє швидше включитися в робочий процес, знижує витрати та забезпечує практичний досвід. Однак такий підхід вимагає ретельного підбору інструкторів, які повинні бути соціально та особистісно близькими до тих, кого навчають.

Досліджуючи розвиток персоналу підприємства, можна зіткнутися з

різноманітністю підходів та визначень у численних джерелах. Автори та школи управління часто вкладають у це поняття різні значення та розуміють під ним неоднакові компоненти системи розвитку персоналу. На основі узагальнення теоретичних досліджень та практичного досвіду можна виявити зв'язок між розвитком персоналу та іншими напрямками роботи з кадрами (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Взаємозв'язок розвитку персоналу з іншими напрямками роботи з персоналом

Джерело: складено автором

Таким чином, розвиток персоналу є систематичним процесом підвищення знань, вмінь та компетенцій працівників, який реалізується через низку організаційних та економічних ініціатив. Ці ініціативи включають адаптацію, професійне навчання, оцінку та кар'єрне планування тощо.

Варто відзначити, що донедавна робота з персоналом полягала виключно у підборі робочої сили для виконання певних завдань. Однак нині подібний підхід до формування штату може завести в глухий кут. Як справедливо зазначає Л.А. Сиволап керівництво організації повинне постійно працювати над постійним підвищенням потенціалу працівників, їх професійним та особистісним розвитком, оскільки людські ресурси, на відміну від інших ресурсів компанії, з роками лише збільшують свою цінність [57].

В цілому розвиток - це процес, що передбачає зміну матеріальних та духовних об'єктів, їх удосконалення. З погляду кадрового менеджменту розвиток персоналу – це система організаційно-економічних заходів, що включають наступні елементи (рис. 1.2).

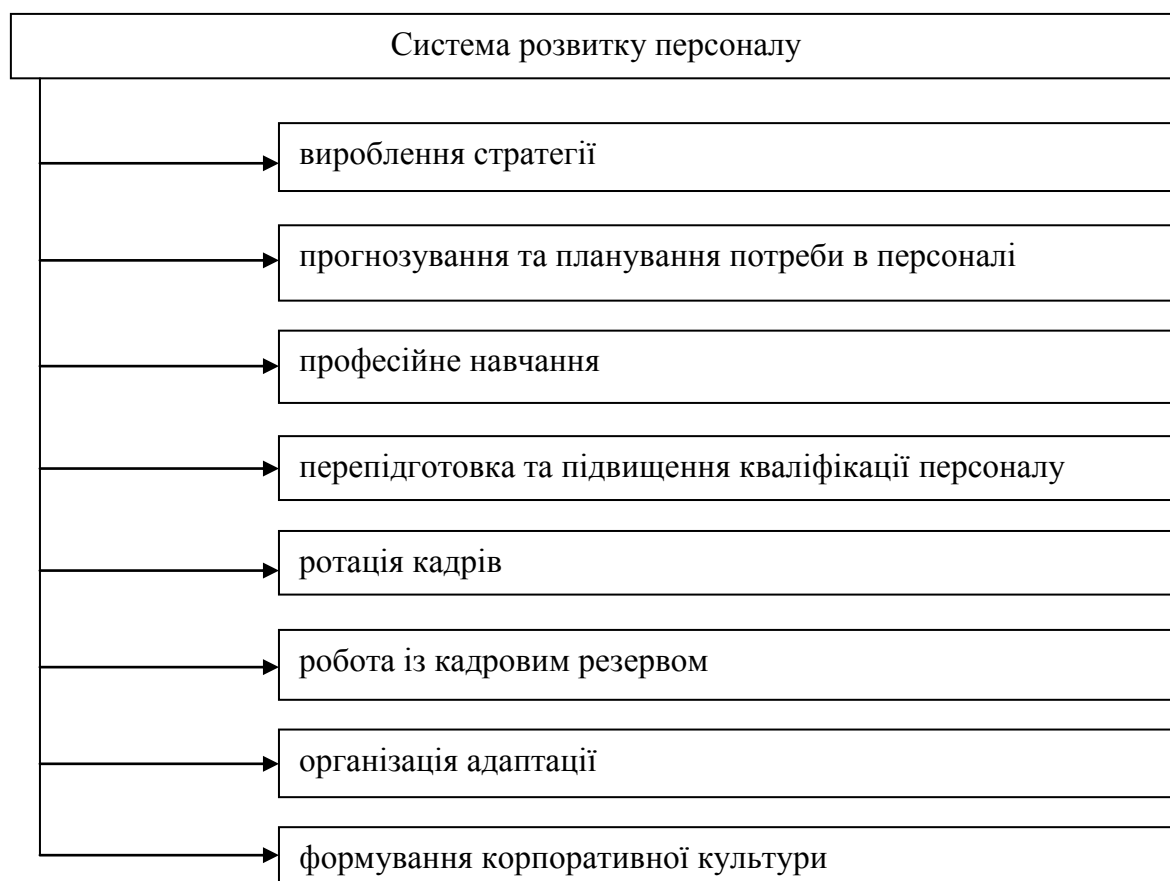


Рис. 1.2. Елементи системи розвитку персоналу

Джерело: складено автором за даними [41; 57]

Варто відзначити, що деякі фірми-гіганти містять у своїй штатній структурі спеціальні підрозділи – відділи професійного розвитку. В них працюють фахівці, за плечима яких є великий досвід розвитку людських ресурсів. Перед керівниками ставляться цілі, завдання та плани професійного розвитку, від виконання яких безпосередньо залежить преміальний фонд [77. 95].

Розвиток персоналу вимагає проведення низки заходів щодо оволодіння новою спеціальністю, перекваліфікації та вдосконалення робітників (у тому числі психологічних) характеристик людей. Ця система включає насамперед перепідготовку кадрів, тобто підготовку фахівців з метою освоєння нових знань, умінь і навичок. При цьому відбувається здобуття другої професії або другої спеціальності. Перепідготовка, як правило, потрібна працівникам середнього та старшого віку.

В умовах старіння професійних знань, появи більш сучасного обладнання та технологій виробництва важливу роль відіграє підвищення кваліфікації. Воно передбачає навчання співробітників для вдосконалення наявних знань, умінь та навичок, пов'язане зі зміною вимог до професії або підвищенням на посаді. Планування ділової кар'єри співробітників є управлінням їх розвитком у необхідному для компанії напрямку. І тому складається план вертикального і горизонтального просування кожного працівника у системі посад з його прийому працювати до передбачуваного звільнення.

Для вирішення проблем професійного розвитку персоналу важливо розуміти, що одноразові заходи не дадуть особливих результатів. Потрібна ціла система професійного розвитку та кар'єрного зростання. Вибір способів розвитку та навчання кадрів залежить від наявних у компанії ресурсів, тривалості відповідних заходів, складу потенційних учасників, кваліфікації викладачів, штатної структури самої організації, а також цілей та завдань, які ставить керівництво. Як зазначає Л.В. Шостак, великі фірми вкладають солідні кошти на підвищення професіоналізму своїх фахівців [38]. Зі зміною економічних умов, виробничих процесів тощо, колишні товари втрачають свою новизну, змінюється термін їх «життя» на ринку. У будь-якій організації постійно потрібні фахівці, які розуміють сучасні тенденції та здатні своєчасно застосовувати нововведення у своїй роботі.

Можливість професійного навчання високо цінується як кандидатами при наборі на вакансію, так і досвідченими працівниками фірми, оскільки воно сприяє інтелектуальному розвитку людини, дозволяє йому розширити коло спілкування та зміцнює його впевненість у собі.

Наявність у персоналу якогось набору знань за спеціальністю, налагоджене на певному етапі діяльності виробництво не може забезпечити компанії вічний успіх та лідерство серед конкурентів. У будь-якій організації перемоги зумовлюються спільними зусиллями керівників та підлеглих. Прозора мотивація, сприятливий клімат у колективі, бажання та готовність працівників присвячувати себе роботі, їхню відданість компанії та лояльність до

керівництва – ось те, що сприяє зміцненню позитивних відносин між роботодавцем та працівником. Бажання співробітників зростати і розвиватися в цій організації означає покращення якості роботи, відсутність «перебіжчиків» до конкурентів, швидкий та якісний підбір спеціалістів на вакантні посади. Таким чином, від цього залежить загальна ефективність компанії.

Саме тому з позиції управління персоналом цілями його розвитку стають:

- забезпечення підготовленим та зацікавленим у розвитку компанії персоналом;
- підвищення потенціалу працівників;
- вирішення завдань розвитку бізнесу;
- підвищення ефективності праці;
- зниження плинності кадрів;
- підготовка керівних кадрів;
- адаптація до нових технологій [53].

При цьому основна мета – підготовка стресостійких, компетентних, грамотних співробітників, чиї професійні навички будуть відповідати вимогам конкретної компанії.

На виявлення потреб у розвитку персоналу впливають такі чинники, як:

- зовнішнє середовище (споживачі, конкуренти, постачальники);
- інтенсивний розвиток техніки та технології, що призводить до появи нових послуг та продукції;
- зміна стратегії розвитку організації та виникнення нових завдань;
- створення нової організаційної структури або виду діяльності.

У зв'язку з цим виникає потреба у додаткових знаннях, у розвитку нових навичок та нестандартних підходах до роботи. Подібна тенденція зобов'язує керівництво відправляти працівників на навчання та перенавчання, щоб вони, ознайомившись із новими виробничими функціями, могли обіймати відповідні посади, вирішувати колишні завдання іншим, більш ефективним способом, приймати нестандартні рішення тощо. Успіх працівника означатиме і збільшення кадрових ресурсів підприємства загалом.

1.2. Взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та стратегії управління підприємством

Коли мова заходить про людські ресурси, варто звернути увагу на стратегічний аспект. Враховуючи те, що розвиток персоналу є найважливішим чинником успішної роботи кожної організації, персонал, як справедливо зазначає О.С. Михайлова, можна віднести до стратегічних ресурсів підприємства [46].

Вважаємо, що стратегічні ресурси підприємства – це ключові елементи (чинники, складові), які відіграють вирішальну роль у формуванні конкурентних переваг та досягненні довгострокових цілей організації. Вони включають унікальні технології, висококваліфікований персонал, інноваційні процеси, корпоративну культуру, інтелектуальну власність, а також стабільні відносини з клієнтами та постачальниками тощо. Ефективне управління цими ресурсами дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, інноваційно розвиватися та підтримувати стале зростання, що є основою для забезпечення його довготривалого успіху на ринку.

Варто звернути увагу і на поняття «стратегії підприємства». Зауважимо, що на сьогодні існує велике різноманіття підходів науковців до цього терміну. Не вдаючись в детальний аналіз цих визначень на підставі аналізу наукової літератури [75; 78; 55; 62], зазначимо, що стратегія підприємства – це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення основних цілей організації через ефективне використання її ресурсів та компетенцій. Вона включає в себе визначення місії, бачення, цілей підприємства, а також розробку конкретних стратегічних ініціатив і планів їх реалізації. Стратегія враховує зовнішнє середовище, в якому діє підприємство, включаючи ринкові умови, конкуренцію, технологічні тенденції, а також внутрішні можливості та обмеження.

Для того, щоб стратегія організації була успішною, важливо виконати декілька ключових кроків. Ці кроки можна розглядати як послідовність дій,

кожен з яких має своє значення та вплив на кінцевий результат. В табл. 1.1 представлено детальний аналіз стратегічної концепції розвитку підприємства, який базується на трьох постулатах: оцінки стартових позицій, формулювання бачення майбутнього та прокладення курсу у майбутнє.

Таблиця 1.1

Етапи формування стратегії підприємства

Етап	Характеристика	Важливість
Оцінка стартових позицій	Аналіз поточного стану організації, включаючи її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (SWOT-аналіз). Вивчення ринкового середовища, конкурентів, внутрішніх ресурсів та компетенцій.	Визначає реальну картину положення організації та її місце на ринку, що є фундаментом для планування стратегії.
Формулювання бачення	Розробка чіткого бачення та місії організації, які відображають її довгострокові цілі та ідеали. Визначення основних цінностей та принципів, на яких буде базуватися стратегія.	Визначає напрямок руху організації та її кінцеві цілі, надає мотивацію та орієнтири для команди.
Розробка стратегії	Визначення конкретних стратегічних цілей та завдань, розробка планів їх досягнення. Вибір стратегічних ініціатив та проектів, які допоможуть досягти бачення.	Є основою для всіх подальших дій, визначає конкретні кроки, які необхідно виконати для досягнення довгострокових цілей.
Впровадження стратегії	Реалізація розроблених планів та ініціатив. Мобілізація ресурсів, організація процесів, залучення та мотивація персоналу.	Визначає, наскільки ефективно стратегія буде реалізована на практиці, впливає на її успішність.
Моніторинг та коригування	Постійний моніторинг виконання стратегії, оцінка результатів, внесення необхідних корективів.	Дозволяє вчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, адаптувати стратегію під актуальні умови.

Джерело: складено автором за даними [75; 78; 55; 62]

Стратегія та розвиток організації тісно пов'язані, оскільки стратегія визначає довгостроковий напрямок розвитку компанії, встановлюючи чіткі цілі та механізми їх досягнення. Вона слугує дорожньою картою, керуючи рішеннями та ресурсами, щоб забезпечити стає зростання та конкурентоспроможність. Водночас, розвиток організації, який включає інновації, навчання персоналу, технологічне оновлення та розширення ринків, є

ключовим елементом для реалізації стратегічних планів. Таким чином, стратегія виступає як основа для розвитку, а розвиток є засобом для втілення стратегічних цілей, створюючи синергію, яка сприяє загальному успіху та прогресу організації.

Варто звернути увагу і на той факт, що серед науковців відсутня єдність щодо виокремлення різновидів стратегій. Найчастіше враховується ринкова ситуація, за якої можливе зростання або скорочення діяльності підприємства. При цьому виділяють стратегії зростання, підтримки, реструктуризації, скорочення та санації [63].

Досить часто зустрічається підхід, за яким в основі критерію для поділу береться рівень прийняття стратегічних рішень. В цьому випадку виокремлюються корпоративні стратегії, ділові, функціональні та операційні [63; 75].

Безпосередньо на рівні підприємства розробляються так звані функціональні стратегії, яка стосується певної сфери діяльності (маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу).

Зв'язок функціональної стратегії підприємства зі стратегічними ресурсами полягає у тому, що стратегічні ресурси є фундаментом для розробки та виконання стратегії. Ці ресурси включають унікальні активи, навички, знання, технології та відносини, які дозволяють підприємству створювати цінність для своїх клієнтів та відрізнитися від конкурентів. Ефективне управління цими ресурсами дозволяє підприємству реалізувати свою стратегію, досягаючи конкурентних переваг та сталого розвитку.

Таким чином, стратегічні ресурси є ключовими для розробки стратегії підприємства, оскільки вони визначають його здатність досягати поставлених цілей та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. В цьому контексті прослідковується значення для стратегії такого ресурсу як персонал – одним з різновидів функціональних стратегій є стратегія управління персоналом.

Варто відзначити, що науковці по різному підходять до стратегії управління персоналом. Одні ведуть мову саме в контексті управління

персоналом або персонал-стратегій [46], інші акцентують увагу на управлінні людськими ресурсами або кадровій стратегії [70], треті загострюють увагу на стратегіях розвитку персоналу [14].

Варто відрізнити і стратегічне управління персоналом та стратегію персоналу. В першому випадку мова йде про підтримку загальної стратегії організації через ефективне управління персоналом. В другому випадку мова йде про розробку довгострокового інструментарію забезпечення вкладу кожного працівника у загальний успіх організації. Стратегічне управління є більш широким порівняно з стратегією.

Узагальнюючи наукові підходи до стратегії управління персоналом, можна сформулювати наступне визначення: стратегія управління персоналом є ключовим компонентом стратегічного управління, який включає в себе розробку та впровадження довгострокових планів і політик, спрямованих на оптимальне використання людських ресурсів організації. Ця стратегія охоплює різноманітні аспекти, такі як набір та відбір персоналу, навчання та розвиток, оцінка продуктивності, управління кар'єрою, а також мотивація та винагорода працівників. Вона відіграє важливу роль у досягненні загальних бізнес-цілей, підтримуючи та розвиваючи таланти всередині організації, що сприяє підвищенню її конкурентоспроможності та ефективності на ринку.

До стратегії управління персоналом теж можна застосувати етапи, визначені в табл. 2.1. Хоча вони можуть відрізнитися в залежності від позиції конкретного науковця. Варто відзначити, що на ці етапи можуть накладатися і специфіка діяльності підприємства, ринкова ситуація та конкретні завдання, які ставляться перед менеджментом.

Доцільно звернути увагу на те, що окремі науковці не ототожнюють кадрову стратегію, стратегію управління людськими ресурсами, стратегію роботи з персоналом та стратегію управління персоналом. Більш того, ці стратегії суттєво відрізняються. Не вдаючись в позиції окремих груп науковців, які переконливо доводять на правильності власної позиції, узагальнимо їх підходи щодо цих стратегій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Стратегічні напрямки роботи з кадрами підприємства

Критерій порівняння	Стратегія управління людськими ресурсами	Стратегія управління персоналом	Кадрова стратегія	Стратегія роботи з персоналом
Об'єкт	Людські ресурси (кадровий склад з якісної сторони)	Персонал (сукупність усіх працівників)	Кадри (постійний або штатний персонал)	Персонал (сукупність усіх працівників)
Орієнтир	Ефективне використання здібностей	Спрямованість на ефективне використання персоналу в контексті досягнення довгострокових цілей	Збереження ядра колективу	Найм спеціалістів, які необхідні для досягнення цілей
Відповідність	Загальна стратегія та кадрова політика	Стратегія окремого виду бізнесу	Загальна стратегія та кадрова політика	Стратегія окремого виду бізнесу

Джерело: складено автором за даними [70]

Таким чином, загальна стратегія підприємства обумовлює усі інші аспекти, які можуть бути пов'язані з окремими складовими та різним підродів до людських ресурсів.

Дуже широко в науковій літературі розглядаються різновиди стратегії управління персоналом. Так, М.В. Зось-Кіор пропонує виокремити три основні такі різновиди (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Стратегії управління персоналом організації

Стратегія	Опис	Ключові елементи
1	2	3
Стратегія інвестування	Стратегія інвестування у персонал зосереджена на розвитку та підвищенні кваліфікації працівників. Включає в себе інвестиції в навчання, професійний розвиток та кар'єрне зростання.	- програми навчання та розвитку - кар'єрне планування - менторство та коучинг
Стратегія стимулювання	Стратегія стимулювання спрямована на мотивацію персоналу через систему винагород, визнання досягнень та створення сприятливого робочого середовища.	- системи бонусів та премій - програми визнання досягнень - забезпечення балансу між роботою та особистим життям

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Стратегія залучення	Стратегія залучення зосереджена на привабленні та утриманні талановитих працівників, створенні позитивного іміджу компанії та побудові сильної корпоративної культури.	- брендинг роботодавця - програми лояльності - корпоративна культура та цінності

Джерело: складено автором за даними [24]

Ці стратегії управління персоналом взаємопов'язані та взаємодоповнюють одна одну, створюючи комплексний підхід до ефективного управління людськими ресурсами в організації.

На думку А.М. Колота управлінська стратегія персоналу, як одна з функціональних стратегій, може бути розроблена на двох основних рівнях:

1. На рівні всієї організації, узгоджуючись із її загальною стратегією, як частина корпоративної стратегії.

2. У межах окремих бізнес-сегментів різнопрофільної або диверсифікованої компанії, де вона виступає як функціональна стратегія, пристосована до цілей кожного конкретного сегмента [29, с. 12].

Досить змістовно типові стратегії управління персоналом розглядає І.Р. Бузько (табл. 1.4).

Таблиця 2.4

Основні типи стратегій управління персоналом

№	Тип стратегії управління персоналом	Основні компоненти
1	Стратегія відбору та навчання	- відбір та навчання співробітників - переміщення персоналу згідно зі стратегічними потребами - організація постійного професійного розвитку - робота аналітичних центрів для відбору та розвитку персоналу
2	Стратегія винагороди та мотивації	- розвиток корпоративних цінностей - оцінка індивідуального внеску в загальні результати - система участі у прибутках - впровадження нематеріальних мотиваційних інструментів
3	Стратегія формування трудових відносин	- участь персоналу в управлінських процесах - взаємодія з профспілками - адаптація до державного регулювання трудових відносин
4	Стратегія управління персоналом	- планування відбору, найму, навчання та перекваліфікації - стимулювання працівників відповідно до організаційних змін

Джерело: складено автором за даними [5]

В табл. 1.4 продемонстровано різні аспекти управління персоналом, від відбору та навчання до формування трудових відносин, кожна з яких відіграє ключову роль у загальній стратегії управління персоналом на підприємстві.

Далі варто звернути увагу на те, що стратегія управління персоналом включає в себе стратегію розвитку персоналом. В цьому контексті варто відзначити, що стратегія управління персоналом та стратегія розвитку персоналу мають спільні цілі, але відрізняються за своїми методами та підходами. Зокрема спільним у них є наступне:

1. Орієнтація на персонал: обидві стратегії фокусуються на персоналі як на ключовому ресурсі підприємства.

2. Підвищення ефективності: метою обох стратегій є підвищення загальної продуктивності та ефективності організації через розвиток та оптимізацію людських ресурсів.

3. Довгостроковий підхід: обидві передбачають довгострокове планування та розвиток персоналу.

Але між ними є і відмінні риси:

1. Фокус: стратегія управління персоналом зосереджена на широкому спектрі аспектів управління персоналом, включаючи найм, оцінку, мотивацію та відносини з працівниками. Стратегія розвитку персоналу більше зосереджена на навчанні, розвитку навичок та кар'єрному просуванні.

2. Методи: управління персоналом включає широкий спектр HR-процесів та політик, тоді як стратегія розвитку зосереджена на освітніх та розвиваючих програмах.

3. Цілі: основна мета управління персоналом – забезпечити, щоб правильні кадри були на правильних позиціях та ефективно виконували свою роботу. Стратегія розвитку персоналу має на меті забезпечити, щоб працівники розвивалися та вдосконалювалися для майбутніх ролей та викликів.

4. Вплив на організацію: управління персоналом впливає на загальну структуру та культуру організації, тоді як розвиток персоналу більше зосереджений на індивідуальному розвитку працівників.

Зазначимо, що обидві стратегії є важливими для успішного функціонування та розвитку організації, працюючи разом для досягнення загальних цілей підприємства. Відповідно персонал в обох стратегіях є важливим стратегічним ресурсом підприємства.

Цікавим видається підхід В.О. Гончар, яка вказує на залежність стратегій розвитку персоналу від маркетингової стратегії (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Залежність стратегій розвитку персоналу від основних маркетингових стратегій

Маркетингова стратегія	Стратегія розвитку персоналу	Основні дії
Стратегія росту	Залучення та розвиток нових талантів	- вихід на нові ринки та диверсифікація - впровадження інновацій - найм перспективних кадрів з високою кваліфікацією та інноваційними ідеями
Стратегія помірнього зростання	Внутрішній розвиток та перенавчання персоналу	- підвищення кваліфікації власних працівників - внутрішнє переміщення та зміна посад - постійний розвиток та навчання персоналу
Стратегія скорочення	Оптимізація та скорочення персоналу	- ліквідація збиткових підрозділів - масове звільнення працівників - залишення лише ключових співробітників для майбутньої діяльності фірми

Джерело: складно автором за даними [14]

Багато уваги питанням стратегій розвитку персоналу приділяв В.М. Колпаков. Зокрема він виокремлював декілька таких стратегій, на яких слід зупинитися більш детально.

1. Стратегії індивідуального навчання. Ці стратегії базуються на потребах у людських ресурсах, які визначаються через необхідні навички, знання та поведінкові типи, що сприяють досягненню організаційних цілей. Вихідною точкою розробки є підходи до забезпечення можливостей для навчання та розвитку. Так, наприклад, в США під навчанням найчастіше розуміють підвищення рівня знань і розвиток навичок, а під розвитком – перехід організації до нового стану функціонування [31]. Стратегія повинна відображати:

– методи визначення потреб у навчанні;

- значення планування особистого розвитку та самонавчання;
- підтримку індивідуального навчання через керівництво, консультування, навчальні центри, наставництво, зовнішні курси (для задоволення специфічних потреб працівника), внутрішні та зовнішні тренінгові програми та курси (для задоволення потреб групи).

2. Стратегії організаційного навчання визначають організації як системи, що постійно навчаються. Організаційне навчання – це процес координованих системних змін з вбудованими механізмами для індивідуального та групового доступу, формування та використання інформаційних ресурсів, структури та культури підприємства з метою розвитку організаційної спроможності.

Стратегія організаційного навчання спрямована на розвиток ресурсної спроможності компанії. Це відповідає одному з основних принципів управління людськими ресурсами - необхідності інвестування в людей для розвитку людського капіталу, необхідного організації, та збільшення обсягу знань, умінь та навичок. Згідно з теорією людського капіталу, знання, уміння та навички, отримані працівником в результаті освіти та тренінгу, включаючи набуття професійних навичок на основі особистого досвіду, формують певний обсяг виробничого капіталу.

3. Стратегія управління знаннями базується на сприйнятті знань як ключового ресурсу. Вона включає трансформацію бази знань шляхом виявлення важливої інформації та її обміну для стимулювання навчання. Мета полягає у створенні потоку знань та прискоренні їх руху від організації до її членів. Стратегія сприяє обміну інформацією через взаємодію людей та надання їм доступу до необхідних ресурсів. Знання містяться у презентаціях, звітах, базах даних, бібліотеках, документах про політику організації та інструкціях. Вони можуть переміщатися всередині організації традиційними методами: збори, робочі групи, курси, майстер-класи, публікації, відео та аудіоматеріали. Важливим є виявлення та обмін прихованими знаннями, що досягається через проведення інтерв'ю та організацію системи для обговорення та обміну цими знаннями всередині організації.

4. Стратегії розвитку керівних кадрів. Керівники орієнтуються на довгострокову перспективу у своїх підходах до підвищення ефективності організації:

- забезпечують менеджерів інформацією про очікування від них;
- надають можливість узгодження цілей, за якими оцінюватиметься ефективність роботи менеджерів, та визначення сфер, де потрібно підвищити компетентність;
- дозволяють виявити менеджерів з певним потенціалом, стимулюють їх до складання та виконання планів особистого розвитку та забезпечують умови для розвитку, навчання та досвіду, підготовки до складніших завдань індивідуального та організаційного характеру;
- формують умови для забезпечення наступності керівників та створення системи, що регулює та контролює цей процес.

Розвиток керівних кадрів має бути орієнтованим на потреби організації, незважаючи на те, що в центрі уваги цього процесу є розвиток індивідуальної ефективності та потенціалу. Організація має вирішувати, які керівники їй потрібні для досягнення стратегічних цілей, як їх залучити та як найефективніше розвивати. Навіть акцентуючи увагу на значенні та доцільності самостійного розвитку, що саме по собі є правильним, організація повинна визначати напрямок цього саморозвитку у плані здобуття знань, умінь, навичок та типів поведінки, хоча й у ширшому сенсі, але достатньо чітко.

5. Стратегії розвитку «емоційної культури». Концепція «емоційної культури» охоплює здатність усвідомлювати власні почуття та почуття інших людей, мотивувати себе та інших, керувати емоціями у собі та у взаєминах з оточуючими [31, с. 461]. Високий рівень «емоційної культури» є необхідною якістю для успішного лідера.

6. Розвиток стратегічної здатності. Стратегічна здатність – це вміння обирати найбільш підходящу стратегію та курс дій, необхідних для її реалізації, включаючи вимоги у сфері ресурсів. Стратегія управління людськими ресурсами для розвитку стратегічної здатності включає планування навчальних

заходів, які допоможуть покращити:

- здатність формувати стратегічне бачення;
- розуміння швидкозмінного зовнішнього середовища, процесів і інструментів стратегічного прийняття рішень, способів створення стратегії;
- відбір та оцінку працівників, відповідальних за прийняття стратегічних рішень;
- зв'язок між стратегією та її реалізацією на практиці;
- якість стратегічного мислення та навчання;
- управління та розвиток бази знань організації.

Кожна стратегія використовує різні методи розвитку персоналу, які будуть розглянуті далі.

1.3. Інноваційні інструменти розвитку персоналу

В науковій літературі методам та інструментам розвитку персоналу приділяється багато уваги. Однак переважна більшість науковців зосереджуються на аналізі різних методів, не концентруючись на самому поняттю «методи розвитку персоналу».

Вважаємо, що під методами розвитку персоналу слід розуміти систему заходів та підходів, спрямованих на підвищення кваліфікації, розвиток навичок та компетенцій співробітників організації. Ці методи включають різноманітні інструменти: форми навчання, тренінгів, менторства, коучингу та інші види професійного розвитку. Вони спрямовані на підвищення продуктивності, мотивації та загальної ефективності роботи персоналу.

Нині організації використовують різноманітні методи розвитку персоналу. Варто відзначити, що на сьогодні усі методи розвитку персоналу можуть бути згруповані в різні групи за різними ознаками. Найчастіше вони групуються в три групи: соціальні, соціально-психологічні та соціально-економічні. Водночас такий підхід є дещо застарілим. На сьогодні більш актуальним є дві основні групи: звичайні та інноваційні. В табл. 1.6

представлено порівняння цих методів розвитку персоналу.

Таблиця 1.6

Порівняння звичайних та інноваційних методів розвитку персоналу

Критерій	Звичайні методи	Інноваційні методи
Технологічний аспект	Використовують традиційні засоби: лекції, семінари, фізичні тренінги.	Використовують цифрові технології: e-learning, онлайн-платформи, мобільні додатки, віртуальна реальність.
Підхід до навчання	Фокус на загальних знаннях та навичках.	Націлені на специфічні навички, персоналізовані підходи.
Залученість та мотивація	Менше залучають та мотивують, особливо молоде покоління.	Включають гейміфікацію, інтерактивність для підвищення залученості та мотивації.
гнучкість та доступність	Вимагають фізичної присутності, можуть бути обмежувачими.	Надають більшу гнучкість, доступність для навчання в будь-який час та з будь-якого місця.
Індивідуалізація	Стандартний формат, не завжди враховує індивідуальні особливості.	Персоналізовані підходи, адаптовані під конкретні потреби та стилі навчання кожного співробітника.
Взаємодія та співпраця	Обмежені можливості для співпраці та взаємодії між співробітниками.	Включають платформи для спільної роботи, спілкування, обміну знаннями та досвідом.

Джерело: складено автором за даними [14; 70]

Табл. 1.6 демонструє ключові відмінності між традиційними (класичними або звичайними) та сучасними (інноваційними) підходами до розвитку персоналу, вказуючи на більшу гнучкість, індивідуалізацію та використання технологій у інноваційних методах.

Також варто звернути увагу на те, що різні науковці по-різному відносять окремі методи до цих груп. Найбільш часто до традиційних методів відносяться наступні (табл. 2.7).

Таблиця 1.7

Класичні (звичайні) методи розвитку персоналу

Метод розвитку персоналу	Коротка характеристика методу
1	2
Тренінги та семінари	Класичні форми навчання, які включають лекції, воркшопи, практичні заняття
Корпоративне навчання	Програми, розроблені спеціально для потреб компанії, часто з акцентом на корпоративну культуру та внутрішні процеси.
Менторство та наставництво	Особистісно-орієнтовані підходи, де досвідчені співробітники передають свої знання та досвід менш досвідченим колегам. Опіка та підготовка менш досвідчених співробітників за допомогою досвідчених колег

Продовження табл. 1.7

1	2
Виробничий інструктаж	Застосовується як навчання ручному праці, так включення в організаційні процеси.
Самоосвіта	Спонування співробітників до самостійного навчання та розвитку через читання фахової літератури, онлайн-курсів тощо.

Джерело: складено автором за даними [31]

Зрозуміло, таке групування є досить умовним, оскільки сюди можна віднести й інші або окремі з цих методів перенести в групу інноваційних, адже при їх застосуванні можуть бути використані інноваційні технології (наприклад, лекції можуть проводитися онлайн або з застосуванням спеціально-призначених чи розроблених для цього платформ).

О.О. Гетьман відносить до класичних методів ротацію та ділові ігри [12, с. 558]. Або, наприклад, такий метод розвитку персоналу, як workshop (з англ. «Майстерня») є класичним і полягає в діалоговому форматі роботи з групою, основна роль в якому належить її учасникам а не тренеру. Workshop може застосовуватися для обговорення актуальних тем для компанії, пошуку вирішення проблем у ній та способів оптимізації її діяльності. Але з використанням цифрових технологій його вже можна віднести до інноваційних.

В нинішніх умовах розвитку Industry 4.0 виробничий інструктаж включає такі нескладні етапи з застосуванням різних інноваційних технологій:

- викликати інтерес у учня та перевірити наявні знання;
- показати наочно і пояснити важливі моменти для кожної операції, що проводиться;
- доручити практичне завдання, а згодом опрацювати помилки та перевірити розуміння;
- закріпити знання у вигляді самостійної роботи учня.

Ці етапи здійснюються за допомогою відеоспостереження, комп'ютерного управління, робототехніки.

Враховуючи досить суттєву спірність розподілу методів на звичайні та інноваційні, наведемо в табл. 1.8 перелік та загальну характеристику

інноваційних методів і далі зупинимося на окремих з цих методів щоб зрозуміти їх сутність.

Таблиця 1.8

Інноваційні методи розвитку персоналу

Метод	Коротка характеристика
Коучінг	Консультування, яке спрямоване на визначення співробітником своїх цілей та реалізацію їх за допомогою внутрішньої мотивації
Buddying (з англ. "партнерство")	Основою методу є використання зворотного зв'язку між співробітниками
Shadowing (з англ. «побути тінню»)	Прикріплення «тіні» до досвідченого співробітника
Counselling (з англ. "консультування")	Консультація співробітників із запрошеним фахівцем
Супервізія	Оцінка різних методів консультування та їх застосуванням на практиці, аналіз відносин між консультантом та клієнтом
Навчання дією	Обговорення проблем робочою групою, внаслідок чого утворюються рішення
Storytelling (з англ. «оповідання історій»)	Детальна розповідь про дії керівництва, або будь-які події в компанії
Відеонавчання	Навчання за допомогою відеоматеріалів
Дистанційне навчання (E-learning та онлайн-платформи)	Віддалене навчання за допомогою комп'ютерних технологій. Використання цифрових технологій для навчання, включаючи вебінари, онлайн-курси, інтерактивні платформи.
Модульне навчання	Програма навчання, що складається з різних блоків, які розділені на теми
Баскет-метод	Імітація ситуацій (наприклад, виконання функцій керівника)
Ротація	Тимчасове переміщення співробітника на іншу посаду
Гейміфікація	Впровадження ігрових елементів у процес навчання для підвищення мотивації та залученості співробітників.
Крос-функціональні проекти	Залучення співробітників до проектів у різних сферах діяльності компанії для розширення їх горизонтів та навичок.
Корпоративні соціальні мережі та платформи співпраці	Створення віртуальних просторів для обміну знаннями та досвідом між співробітниками.

Джерело: складено автором за даними [52; 34; 12; 44; 36]

Охарактеризуємо деякі з представлених методів розвитку персоналу.

На думку М.І. Копитькокоучінг є консультуванням, яке спрямоване на з'ясування співробітником своїх цілей і виконання їх за допомогою внутрішньої мотивації. Необхідність даного методу можна пояснити тим, що кожна організація і, відповідно, співробітник мають певний творчий потенціал, який не завжди можливо реалізувати у зв'язку з стереотипами, що обмежують, або дефіцитом інформації. Він може сприяти поліпшенню показників і всієї

діяльності організації [33].

Досвідчений співробітник, який допомагає менш досвідченому розкрити свої здібності та реалізувати свої цілі, називається коучем. Коуч направляє людину на вирішення проблем, а не вирішує їх за неї, тому їй не потрібно бути провідним експертом у певній галузі, що стосується проблем. Він має знати, як допомогти іншому розкрити свій потенціал.

За сферою застосування існують кар'єрний коучинг, коучинг особистої ефективності, лайф-коучинг. Кар'єрний коучинг іноді називають як кар'єрне консультування, що складається з оцінки компетенцій людини, її можливостей, навичок, умінь, а також прогнозування та планування кар'єри, вибір її траєкторії.

За кількістю учасників коучинг може бути груповим та індивідуальним. За форматом коучинг може бути очний, який може бути представлений, наприклад, особистим коучингом, фотокоучингом, та заочний, наприклад, інтернет-коучинг, телефонний коучинг. Головним завданням даного методу є допомога співробітнику та направлення його на самостійну роботу для вирішення проблем.

Досліджуючи коучинг варто звернути на його схожість з таким класичним методом розвитку персоналу, як менторинг та наставництво (табл. 1.7). Спочатку ці два методи розрізнялися. Як зазначає І.І. Чавичалов менторинг був спрямований на передачу будь-яких готових рішень учню, а наставництво мало на увазі лише опіку над учнем. Нині ці два поняття ототожнюються [73]. Таким чином, менторинг є опікою досвідченими співробітниками над менш досвідченими колегами. Він включає передачу досвіду, відповіді на питання. Мета менторингу – підготовка співробітника до такого етапу професійного розвитку, коли він зможе самостійно вирішувати професійні завдання. Варто зазначити, що менторинг від коучингу відрізняє те, що наставник дає точні установки робити за шаблоном, він є внутрішнім співробітником організації. Для молодих співробітників менторинг – один із найефективніших методів розвитку, особливо, якщо до нього застосовуються інноваційні підходи.

Наставництво може бути формальним та неформальним. Неформальне наставництво з'являється у процесі роботи та взаємодії співробітників самостійно. Формальне, своєю чергою, є упорядкований процес, спрямований допомогу конкретній групі співробітників чи індивідуально співробітнику. Одна з причин актуальності наставництва протягом тривалого часу – це комфорт та вигода для всіх учасників навчання. Воно спрямоване на професійний та особистісний розвиток [52].

Метод розвитку персоналу *buddying* (з англ. «Партнерство») заснований на зворотному зв'язку між співробітниками. Такий зв'язок має бути чесним та об'єктивним. Також цей метод може бути представлений як підтримка один одного у виконанні завдань та пізнанні нових навичок. Це, з однієї сторони, керівництво, а, з іншої, їх захист для досягнення встановлених цілей. Від попередніх методів *buddying* відрізняється тим, що співробітники рівні між собою. Зворотний зв'язок має двосторонню спрямованість.

Такий метод, як *shadowing* (з англ. «побути тінню»), є одним із найпростіших у застосуванні та менш витратним методом розвитку персоналу. Він передбачає прикріплення «тіні» до досвідченого співробітника. Тінню може бути випускник навчального закладу чи молодий фахівець, який хоче працювати в організації чи пропрацював там якийсь час і хоче поміняти посаду, зрозуміти її специфіку. Керівник призначає співробітника «тінню» однією чи два дні, спостерігаючи, наскільки змінюється його поведінка і мотивація. Варто звернути увагу на значну схожу з наставництвом [50].

У західних компаніях працівники позитивно ставляться до таких ситуацій, коли до них прикріплюють тень, оскільки це посилює їхню мотивацію та самоорганізацію, вони хочуть продемонструвати професіоналізм.

Наступний метод *counselling* (з англ. «консультування») передбачає консультацію співробітника із запрошеним фахівцем для роз'яснення особистих проблем, що виникли. Дане консультування буває особистісним, кар'єрним чи професійним залежно від проблем.

Особливістю методу є те, що співробітник не повинен реалізовувати

отриману інформацію та знання. Він вирішує не виробничі проблеми, а зазвичай особисті.

В останні роки набуває поширення метод супервізії. Він являє собою консультування та аналіз застосування різних методів консультування та практичних дій, а також відносин, що виникають між консультантом та клієнтом. Таким чином, це метод теоретичного та практичного підвищення рівня кваліфікації працівників у сфері консультування.

В даний час супервізія використовується для навчання співробітників творчих напрямів діяльності, а також усвідомлення діяльності та проблем співробітником. Даний метод необхідний у випадках, коли працівник хоче отримати зворотний зв'язок своєї фактичної роботи, виявити помилки і з'ясувати можливі напрями професійного зростання [76].

Наступним методом є навчання дією. Цей метод має на увазі вирішення проблем, що відрізняються складністю, групою співробітників, наприклад, проблеми корпоративної культури. Він розроблений РегомРевансом для того, щоб успішно провести організаційні зміни. Він розробив формулу про вчення.

$$L = P + Q \quad (1.1)$$

де L – знання;

P - теоретичне навчання та практика;

Q - отримані знання за допомогою вирішення конкретних питань.

Вона трактується так, що навчання здійснюється у зв'язку з обговоренням проблем робочою групою, в процесі цього модифікуються знання та досвід, отримані в процесі теоретичного навчання та практики (P) у нестандартні рішення (Q).

Даний метод є досить ефективним при вирішенні завдань організаційного розвитку та впровадження змін, а також при розвитку менеджменту середньої ланки, особливо для формування кадрового резерву. Навчання дією сприяє засвоєнню не тільки необхідних надалі знань, а й певних навичок та умінь вирішення нових проблем чи завдань. У результаті співробітник отримує і теоретичну, і практичну підготовку. Зокрема, для студентів він може бути

використаний для розуміння професійних завдань, а для менеджерів для розвитку таких компетенцій як орієнтація на споживачів та лідерство.

Варто зазначити, що ефективним методом розвитку управлінського персоналу є *storytelling* (з англ. «Оповідання історій»). Його розповіді про попередні дії керівництва, значущі події, а також про взаємини співробітників. Даний метод оповідача на перший погляд здається простим, але він сприяє передачі корпоративних знань, правил та цінностей. Його результативність пов'язана з необхідністю дотримуватися п'яти принципів:

- орієнтування на стратегічні цілі підприємства;
- тотожність рівня учасників та оповідання;
- авторитет оповідача;
- драматичний елемент;
- позитивний вплив на пізнання співробітників [36].

Метод оповідача застосовується у поєднанні з іншими методами розвитку персоналу.

Основна ідея методу ротації полягає в тому, що працівник переходить на інші посади або виконує різні обов'язки, але залишається на тому ж рівні службової ієрархії. Це не передбачає просування по кар'єрних сходах, але надає можливість розширити професійний досвід та навички [52].

Варто відзначити, що універсального методу навчання немає, але можна скласти під план професійного розвитку працівника програму, що поєднує кілька способів оволодіння матеріалом.

Баскет-метод навчання персоналу є інтерактивною технікою, яка зосереджена на розвитку навичок прийняття рішень та аналітичних здібностей учасників. Цей метод включає симуляцію реальних робочих ситуацій, де учасники отримують набір документів, листів, звітів, електронних листів та інших матеріалів, які імітують реальний робочий «кошик» завдань. Учасникам пропонується проаналізувати цю інформацію, визначити пріоритети та розробити стратегію вирішення проблем, які виникають у цих документах. Це дозволяє учасникам відчувати реальний тиск та складності, з якими стикаються

менеджери у повсякденній роботі.

Важливою частиною Баскет-методу є обговорення та аналіз дій учасників після виконання завдань. Це дає можливість отримати зворотний зв'язок від тренерів та інших учасників, що сприяє глибшому розумінню власних дій та їх наслідків. Такий підхід допомагає учасникам розвивати критичне мислення, навички управління часом та ефективною комунікації. Баскет-метод є особливо ефективним для підготовки керівників середньої та вищої ланки, оскільки він дозволяє моделювати складні управлінські ситуації, з якими вони можуть зіткнутися у своїй професійній діяльності.

Особливо перспективним на сьогодні видається такий метод розвитку персоналу як гейміфікація. Він використовує елементи ігор та ігрових механік для підвищення мотивації та залученості працівників у навчальний процес або виконання робочих завдань. Цей підхід перетворює традиційні аспекти роботи або навчання на більш захоплюючий та взаємодіяльний процес. До його переваг варто віднести наступні:

1. Використання ігрових елементів передбачає бали, рівні, досягнення, лідерські таблиці тощо. Ці елементи стимулюють здорову конкуренцію та прагнення до самовдосконалення.

2. Гейміфікація підвищує мотивацію працівників через відчуття досягнення та визнання, а також робить навчальний процес більш захоплюючим.

3. Ігрові сценарії можуть імітувати реальні робочі ситуації, дозволяючи працівникам набувати практичного досвіду в безпечному та контрольованому середовищі.

4. Ігрові механіки забезпечують негайний зворотний зв'язок про успіхи та області для покращення, що сприяє саморозвитку.

5. Багато ігор включають елементи командної взаємодії, що сприяє розвитку командного духу та співпраці.

6. Гейміфікація може бути адаптована до індивідуальних потреб та стилів навчання працівників, забезпечуючи більш ефективний розвиток.

Яскравим прикладом застосування методу гейміфікації може бути створення віртуальних симуляцій реальних робочих ситуацій, де працівники можуть вчитися та експериментувати без ризику для реальної діяльності, перетворення рутинних завдань на ігрові виклики з нагородами за досягнення певних цілей, використання соціальних мереж або платформ для створення спільноти, де працівники можуть ділитися своїми успіхами та навчатися один від одного.

Для вирішення проблем професійного розвитку персоналу важливо розуміти, що одноразові заходи не дадуть особливих результатів. Потрібна ціла система професійного розвитку та кар'єрного зростання. Вибір способів розвитку та навчання кадрів залежить від наявних у компанії ресурсів, тривалості відповідних заходів, складу потенційних учасників, кваліфікації викладачів, штатної структури самої організації, а також цілей та завдань, які ставить керівництво. Великі фірми вкладають солідні кошти на підвищення професіоналізму своїх фахівців.

Висновки до розділу 1

1. У сучасних умовах технічного прогресу та конкурентного ринку розвиток персоналу – вже не просто засіб мотивації та інструмент управління персоналом. Це необхідний інструмент просування бізнесу. Все частіше керівники організацій виявляють інтерес до цього питання та виявляють готовність вкладати фінансові ресурси у розвиток співробітників, забезпечення обміну між ними наявним досвідом та отримання ними нових знань, умінь та навичок. Розвиток персоналу вважаємо систематичним процесом підвищення знань, вмінь та компетенцій працівників, який реалізується через низку організаційних та економічних ініціатив. Система розвитку персоналу включає вироблення стратегії, прогнозування та планування потреби, професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, ротацию, роботу з кадровим резервом, адаптацію та формування корпоративної культури.

Основною метою розвитку персоналу є підготовка стресостійких, компетентних, грамотних співробітників, чиї професійні навички будуть відповідати вимогам конкретної компанії.

2. Активний розвиток стратегічного менеджменту призвів до значного зростання підходів щодо стратегії та її різновидів. Стратегія управління персоналом є складовою функціональної стратегії підприємства. Стратегія розвитку персоналу є елементом стратегії управління персоналом. Під нею слід розуміти комплексний підхід до управління людськими ресурсами, який орієнтований на постійне вдосконалення та розвиток навичок та компетенцій співробітників з метою досягнення стратегічних цілей організації. Ця стратегія спрямована на підтримку та розвиток потенціалу кожного співробітника, що в свою чергу сприяє зростанню продуктивності, інноваційності та загальному успіху організації. При цьому розвиток управління персоналу чітко взаємопов'язаний з стратегією розвитку підприємства, а сам персонал вважається важливим стратегічним ресурсом підприємства. Стратегія розвитку персоналу тісно пов'язана з маркетинговими стратегіями підприємства і спирається на стратегію росту, стратегію помірному зростання та стратегію скорочення. Серед різновидів стратегій розвитку персоналу слід відзначити стратегію індивідуального навчання, стратегії організаційного навчання, стратегія управління знаннями, стратегії розвитку керівних кадрів, стратегії розвитку «емоційної культури» та стратегії розвитку стратегічної здатності. Кожна з них має на меті загальний розвиток персоналу підприємства.

3. Під методами розвитку персоналу слід розуміти систему заходів та підходів, спрямованих на підвищення кваліфікації, розвиток навичок та компетенцій співробітників організації. Усі методи розвитку персоналу можна згрупувати в звичайні та інноваційні. Водночас такий поділ є досить умовним, оскільки застосування інноваційних технологій до класичних методів переводить їх у розряд інноваційних. Найбільш простими є такі класичні методи, як тренінги та семінари, корпоративне навчання, менторство та наставництво, виробничий інструктаж та самоосвіта. Серед інноваційних

методів виділяються коучінг, Buddying (партнерство), Shadowing («побути тінню»), консультування, супервізія, навчання дією, Storytelling («оповідання історій»), відеонавчання, дистанційне навчання (E-learning та онлайн-платформи), модульне навчання, баскет-метод, ротація, гейміфікація, крос-функціональні проекти, корпоративні соціальні мережі та платформи співпраці.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Сучасний стан, особливості та перспективи розвитку персоналу в кондитерській галузі України

Кондитерська галузь в Україні є складовою харчової промисловості. Вона об'єднує виробництво борошняних, шоколадних та цукрових кондитерських виробів (коди за КВЕД 10.71, 10.72 та 10.82). На ринку працює значна кількість виробників, серед якими найбільшими є корпорація «Рошен», ПрАТ «Монделіс Україна», ТОВ «МалбіФудс», корпорація «АВК» та інші. При цьому ринок відкритий для зовнішніх транснаціональних корпорацій.

В табл. 2.1 представлено динаміку кількості суб'єктів господарювання кондитерської галузі України.

Таблиця 2.1

Динаміка кількості суб'єктів господарювання кондитерської галузі України
за 2020-2022 рр.

Підгалузі	Рік			Відхилення			
				2021 р. від 2020 р.		2022 р. від 2021 р.	
	2020	2021	2022	шт.	%	шт.	%
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	4450	4347	3835	-103	-2,31	-512	-11,78
Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання.	852	795	665	-57	-6,69	-130	-16,35
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	357	350	317	-7	-1,96	-33	-9,43
Всього	5659	5492	4817	-167	-2,95	-675	-12,29

Джерело: складено автором за даними [18]

З даних табл. 2.1 видно, що загальна кількість суб'єктів господарювання в кондитерській галузі України має чітку тенденцію до зменшення: якщо в 2020 р. їх кількість складала 5659 шт., то в 2021 р. на зменшилася на 167 шт., а в 2022 р. – ще на 675 шт. або на 12,29% порівняно з 2021 р. Такого зменшення було досягнуто переважно за рахунок скорочення виробників хліба та хлібобулочних виробів, які в 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 2,31%, а в 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 11,78%. Варто відзначити, що найбільше відносне скорочення кількості суб'єктів господарювання спостерігалось в 2022 р. порівняно з 2021 р. серед виробників сухарів та сухого печива – на 16,35%.

В ході економічних розрахунків прийнято розрізняти юридичних осіб та суб'єктів підприємницької діяльності – приватних осіб, так званих фізичних осіб-підприємців. Динаміка кількості фізичних осіб-підприємців теж засвідчує зменшення їх кількості за останні три роки (див. додаток А). Причому темпи скорочення в 2021 р. порівняно з 2020 р. були дещо більше за аналогією з загальною кількістю суб'єктів господарювання в кондитерській галузі, а в 2022 р. порівняно з 2021 р. були дещо менші.

Варто відзначити, що в умовах ринкових відносин забезпечити підприємства кондитерської галузі ефективним функціонуванням та конкурентними перевагами може тільки ефективна система управління виробничою діяльністю. Сьогодні підприємства кондитерської галузі мають саме визначати та прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції та послуг, ціни, постачальників, ринки збуту та багато іншого, вміти швидко, а головне – правильно реагувати на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, і відповідно до них коригувати свою діяльність. А це означає, що керівництво підприємств кондитерської галузі завжди має шукати нові оригінальні підходи до управління. Одним із таких виключно важливих підходів до управління є забезпечення ефективності діяльності персоналу, який є основним чинником внутрішнього середовища.

Динаміка кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання в кондитерській галузі в 2020-2022 рр. представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання в кондитерській галузі за 2020-2022 рр.

Підгалузі	Рік			Відхилення			
				2021 р. від 2020 р.		2022 р. від 2021 р.	
	2020	2021	2022	осіб	%	осіб	%
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	65793	62534	53304	-3259	-4,95	-9230	-14,76
Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання.	16514	15849	14563	-665	-4,03	-1286	-8,11
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	16832	16092	14088	-740	-4,4	-2004	-12,45
Всього	99139	94475	81955	-4664	-4,7	-12520	-13,25

Джерело: складено автором за даними [18]

З даних табл. 2.2 можна відзначити загальну тенденцію до скорочення чисельності персоналу діючих суб'єктів господарювання в кондитерській галузі. Якщо в 2020 р. нараховувалося 99139 осіб, то в 2021 р. чисельність персоналу скоротилася на 4664 особи (-4,7%), а в 2022 р. порівняно з 2021 р. – ще на 12520 осіб (-13,25%).

Такого скорочення було досягнуто за рахунок зниження чисельності працівників по усім підгалузям кондитерської промисловості. Зокрема в 2021 р. порівняно з 2020 р. на 3259 осіб скоротилася чисельність працівників суб'єктів господарювання, які займаються виробництвом хліба, а в 2022 р. порівняно з 2021 р. цей показник вже склав 9230 осіб (-14,76%). Натомість щодо працівників, які працювали у суб'єктів господарювання по виробництву сухарів і сухого печива скорочення в 2021 р. порівняно з 2020 р. склало 665 осіб або 4,03%, а в 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 1286 осіб або на 8,11%. Подібні показники скорочення показують і суб'єкти господарювання, які займалися виробництвом какао та шоколаду: в 2021 р. порівняно з 2020 р. чисельність їх працівників скоротилася на 740 осіб (-4,4%), а в 2022 р. порівняно з 2021 р. – на

2004 особа або на 12,54%.

Зменшення чисельності працівників спостерігалось і щодо фізичних осіб підприємців в кондитерській галузі (див. додаток А). Варто відзначити ще одну тенденцію, яка представлена на рис. 2.1.

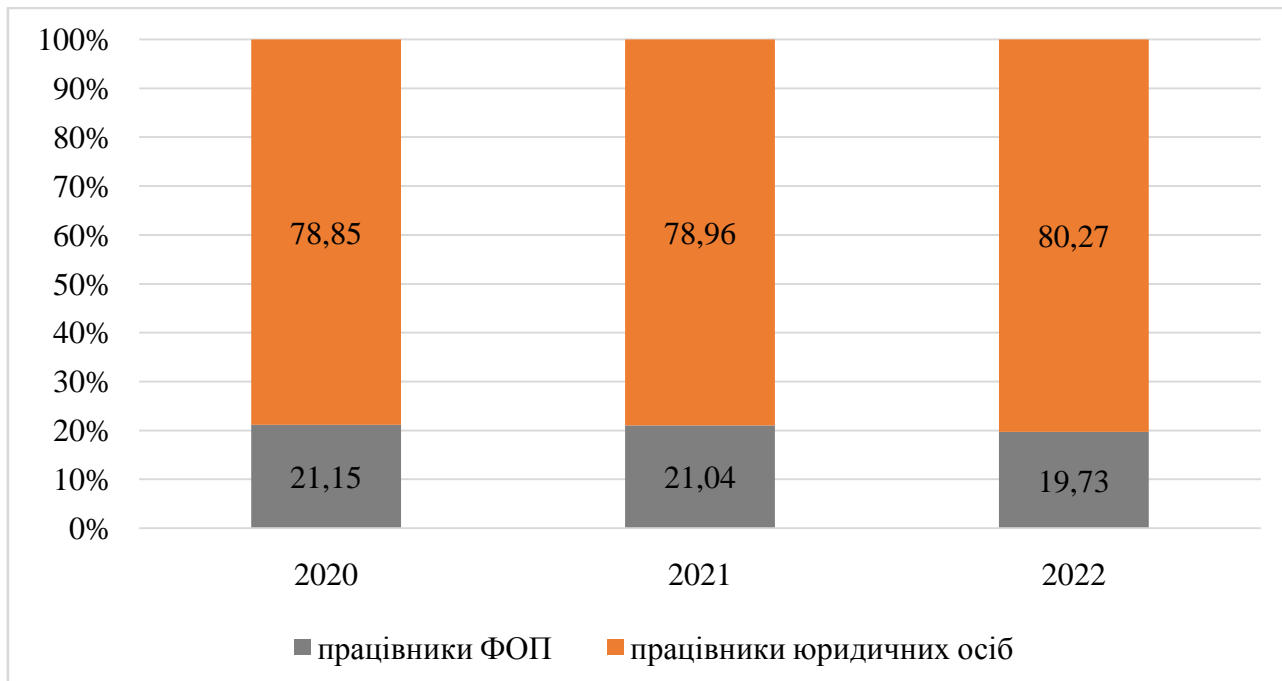


Рис. 2.1. Частка персоналу, який працює у фізичних осіб підприємців та в юридичних осіб в кондитерській галузі в 2020-2022 рр.

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.2 та додатку А

З рис. 2.1 видно, що частка персоналу, який працює у фізичних осіб підприємців в динаміці скорочується. Якщо в 2020 р. вона складала 21,15%, то в 2022 р. вона скоротилася до 19,73%. Однією з причин цього є укрупнення та поглинання великими підприємствами дрібних фізичних осіб підприємців, іншою – погіршення підприємницького клімату.

Далі варто звернути увагу на середню кількість працівників у одного суб'єкта господарювання в галузі. В середньому кількість працівників у суб'єктів господарювання кондитерської галузі в 2020 р. складала 18 осіб, а в 2021 та 2022 рр. – 17 осіб.

На рис. 2.2 представлено середню кількість працівників у одного суб'єкта господарювання за 2020-2022 р. в кондитерській галузі в розрізі підгалузей.

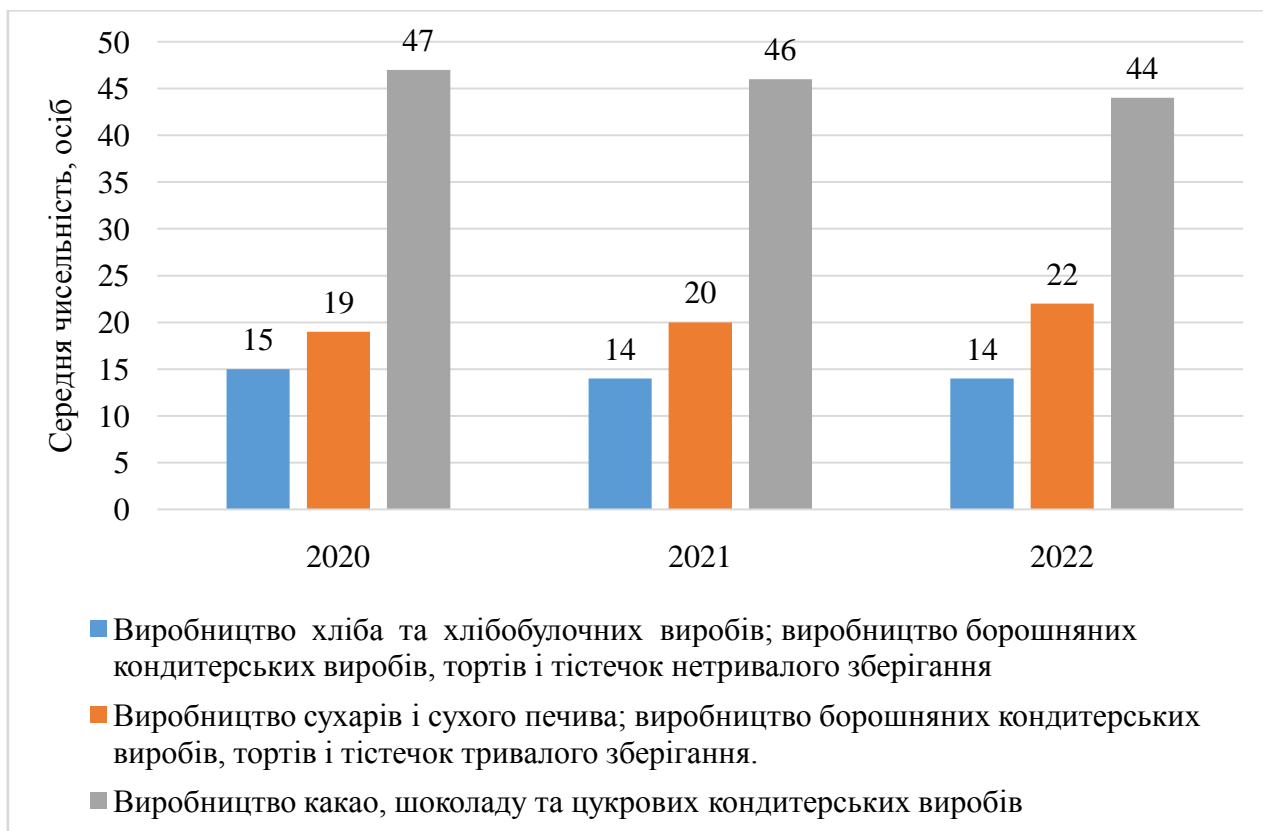


Рис. 2.2. Динаміка середньої кількості працівників у одного суб'єкта господарювання за 2020-2022 р. в кондитерській галузі

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.1 та 2.2

З рис. 2.2 видно, що найбільша кількість працівників в розрахунку на одного суб'єкта господарювання припадає щодо виробників какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів, хоча в динаміці вона скорочується з 47 осіб в 2020 р. до 44 в 2022 р., а найменша – на виробників хліба та хлібобулочних виробів, а також борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. При цьому в динаміці вона теж скорочується – з 15 осіб в 2020 р. до 14 в 2021 та 2022 рр. І лише виробники сухарів і сухого печива, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання змогли збільшити за останні три роки кількість працівників з 19 осіб до 22 працівників.

Варто відзначити, що великі корпорації, які працюють в кондитерській галузі дуже часто об'єднують різні підгалузі і можуть мати значно більше середню кількість працівників. Так, наприклад, за даними Соціального звіту

кондитерської корпорації Рошен в 2017-2018 рр. середня кількість персоналу складала 5 тис. осіб [60]. А середня чисельність ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» складає біля 1820 осіб [20].

На рис. 2.3 представлено середню кількість працівників у однієї фізичної особи підприємця за 2020-2022 р. в кондитерській галузі в розрізі підгалузей.

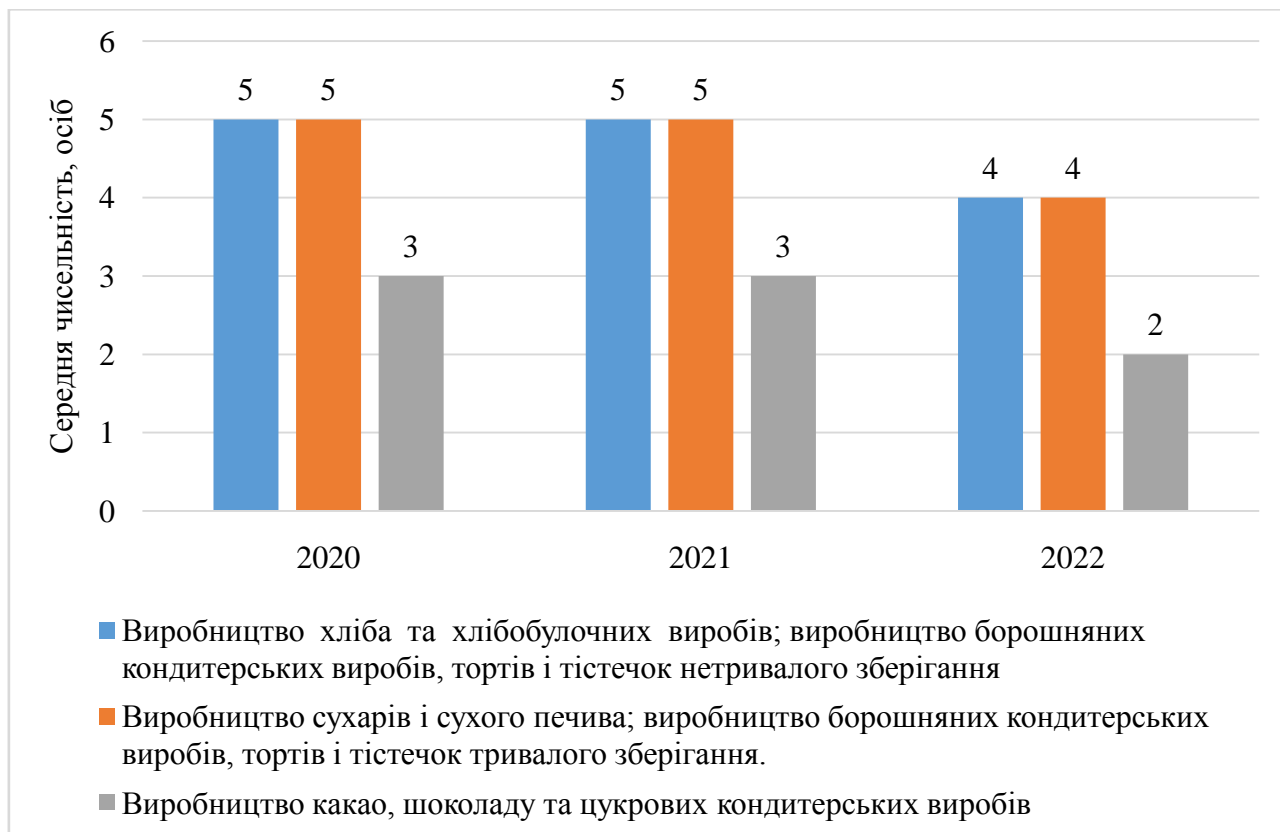


Рис. 2.3. Динаміка середньої кількості працівників у однієї фізичної особи підприємця за 2020-2022 р. в кондитерській галузі

Джерело: розраховано автором за даними Додатку А

З рис. 2.3 видно, що середня кількість працівників у фізичних осіб підприємців значно менша ніж в цілому по усім суб'єктам господарювання. При цьому вона була стабільною у 2020 та 2021 рр. і скоротилася лише в 2022 р. на 1 особу по усім підгалузям.

Сучасний стан, особливості та розвиток персоналу в кондитерській галузі України можна оцінити за показником «витрати на персонал». Саме цей показник передбачає не тільки мотиваційну складову (оплату праці), а й інші витрати, які стосуються розвитку – підвищення кваліфікації тощо. В табл. 2.3

представлено динаміку витрат на персонал суб'єктів господарювання кондитерської галузі за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.3

Динаміка витрат на персонал суб'єктів господарювання в кондитерській галузі в 2020-2022 рр.

Підгалузі	Рік			Відхилення			
				2021 р. від 2020 р.		2022 р. від 2021 р.	
	2020	2021	2022	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	5350,0	5980,0	6591,0	630	11,78	611	10,22
Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання.	1569,0	1624,0	1790,0	55	3,51	166	10,22
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	3241,0	3385,0	3760,0	144	4,44	375	11,08
Всього	10160,0	10989,0	12141,0	829	8,16	1152	10,48

Джерело: складено автором за даними [18]

З даних табл. 2.3 видно, що з кожним роком обсяг витрат на персонал у суб'єктів господарювання кондитерської галузі зростає. В 2021 р. порівняно з 2020 р. він зріс на 829 млн. грн. або на 8,16%, Таке зростання було досягнуто за рахунок виробників хліба, які наростили витрати на персонал на 630 млн. грн. або на 11,78%. Виробники інших підгалузей збільшили витрати на персонал в цьому році на 55 та 144 млн. грн. відповідно. В 2022 р. порівняно з 2021 р. витрати на персонал зросли на 1152 млн. грн. або на 10,48%. Знову ж таки це відбулося за рахунок підвищення витрат на персонал виробниками хліба та хлібобулочних виробів (+611 млн. грн. або +10,22%). Водночас наростили витрати на персонал і виробники сухарів та сухого печива (+166 млн. грн. або +10,22%) та виробники какао і шоколаду (+375 млн. грн. або +11,08%).

На рис. 2.4 представлено частка витрат на оплату праці у витратах на персонал в кондитерській галузі.

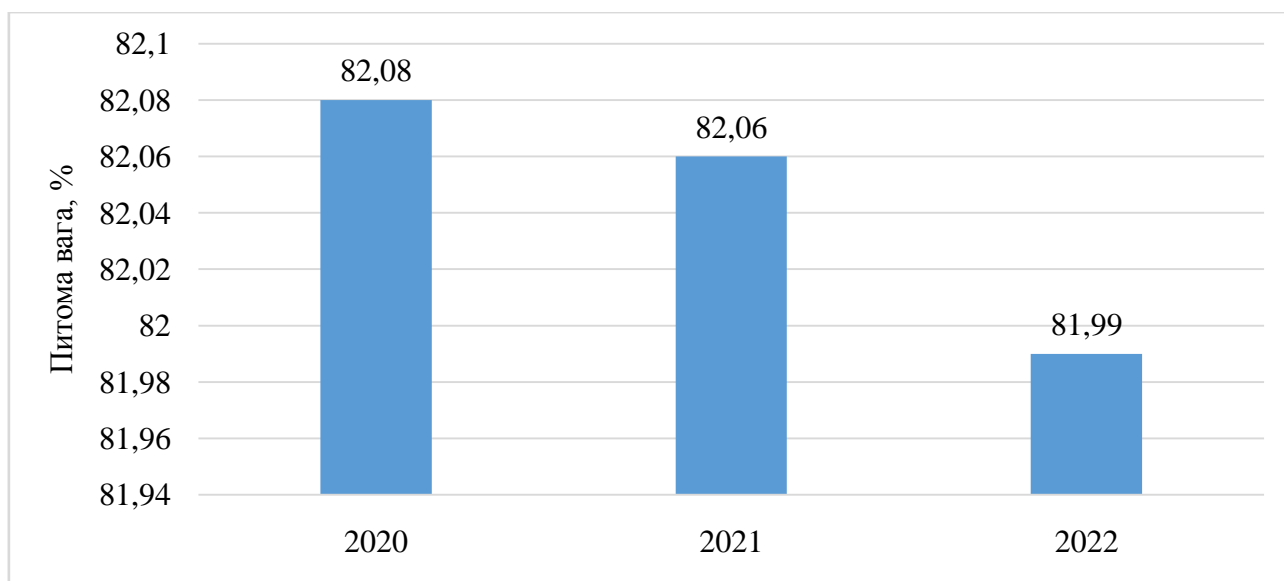


Рис. 2.4. Частка витрат на оплату праці у структурі витрат на персонал в кондитерській галузі в 2020-2022 рр.

Джерело: розраховано автором за даними [18]

З рис. 2.4 видно, що витрати на оплату праці складають домінуючу частку в структурі витрат на персонал. Водночас варто відзначити скорочення частки витрат на оплату праці в структурі витрат на персонал по суб'єктам господарювання кондитерської галузі в динаміці – вона скоротилася за останні три роки з 82,08% до 81,99%.

В кондитерській галузі розвиток персоналу базується не тільки на мотивації персоналу, а й інших аспектах. Варто відзначити, що незважаючи на значний внесок у національну систему кваліфікацій, розробку професійних стандартів, розвиток середньої професійної освіти та вищої освіти вітчизняна індустрія у будь-якій галузі постійно відчуває кадровий голод. В повній мірі це стосується і кондитерської галузі.

Ніяке сучасне обладнання, оцифроване виробництво та передові управлінські технології не допоможуть, якщо на кондитерському виробництві не застосовуються методики швидкого та якісного навчання персоналу. Керівники найбільш успішних підприємств розуміють, що головний елемент у

будь-якій високотехнологічній системі – людина. Саме люди розробляють конструкції та технології, організують процеси та робочі місця, налаштовують обладнання, обробляють деталі, працюють із клієнтами та проектують системи управління. Тому якщо робочий персонал добре навчений, працює за стандартом та залучений до процесу безперервних покращень, лояльний та взаємозамінний – кондитерське підприємство стійко розвивається.

Сьогодні на вітчизняному ринку праці склалася ситуація, в якій обладнання та технології на багатьох кондитерських підприємствах є унікальними, а відповідні фахівці на ринку праці відсутні. Система професійної освіти не готує співробітників, здатних працювати безпечно, продуктивно та якісно. Професійні стандарти, незалежна система оцінки професійної кваліфікації та змагання з робітничих професій не призводять до суттєвого підвищення рівня кваліфікації більшості працівників кондитерських підприємств. У системі наставництва, яка часто існує формально, кожен наставник передає навички без жодного стандарту навчання. Зрозуміло, що є певні виключення. Але ці виключення стосуються великих підприємств, крупних корпорацій.

Так, наприклад, корпорація «Рошен»:

- кожен рік витрачає біля 1-2 млн. грн. на навчання своїх співробітників;
- для мотивації персоналу запроваджено компенсація обідів та медичне страхування;
- для навчання співробітників використовуються електронні платформи;
- внутрішнє навчання включає: адаптацію нових співробітників, розвиток професійних навичок, підвищення особистої ефективності і розвиток лідерства;
- значна увага приділяється вивченню англійської мови;
- реалізовується проект «Школа майстрів», який включає дві програми для зовнішніх кандидатів на посаду майстер-технолог та внутрішніх співробітників цієї ж посади;
- для молоді організовується стажування та практика;
- спільно з київськими вищими навчальними закладами організовуються

програми професійного навчання для студентів 3 курсу.

Але варто наголосити, що такі потужні і перспективні програми розвитку персоналу існують лише на великих підприємствах. Невеликі суб'єкти господарювання мають суттєво гірші можливості для впровадження таких інструментів.

2.2. Управлінська діагностика та характеристика ЗАТ «Одесакондитер» як соціально-економічної системи

Історія виникнення ЗАТ «Одесакондитер» сягає більше 200 років в глибину століть. В 1820 р. брати Кромальникові започаткували першу на півдні кондитерську фабрику. В 1918 р. фабрика була націоналізована. В середині ХХ століття виробництво евакуюють до Новосибірська, а в 1954 р. повернуто до м. Одеси. З 1994 р. на базі організації орендарів Одеського орендного виробничого об'єднання кондитерської промисловості було створено ЗАТ «Одесакондитер». В 2009-2010 рр. компанія потрапила в затяжний судовий спір, предметом якого стали акції. На контрольний пакет претендували компанії «Джастералімітед» та «Антекс Інвестментс» та група фізичних осіб. На поточний момент 88,28% усіх акцій підприємства належать ТОВ «Антекс Інвестментс».

ЗАТ «Одесакондитер» спеціалізується на виробництві какао та шоколаду і цукрових кондитерських виробів. Серед видів діяльності підприємства також в статуті вказується роздрібна торгівля хлібом, кондитерськими виробами, оптова торгівля.

На підприємстві активно використовується для виробництва продукції:

- з 1996 р. лінія німецької фірми «Bindler» (виробництво цукерок типу «Асорті»);
- з 1997 р. лінія німецької фірми «KlicknerHansel» (виробництво карамелі зменшеної форми);
- з 2003 р. комп'ютеризована лінія німецької фірми «Sollich» (виробництво багатошарових цукерок і батонів);

– з 2007 р. автоматизована лінія німецької фірми «БенкеЛукау» (виробництво оригінальних цукерок типу асорті, преміум класу).

До 2013 р. на балансі ЗАТ «Одесакондитер» перебували ясла-садок «Ласунка», який функціонував з метою забезпечення дітейспівробітників підприємства належним доглядом. До 2019 р. одним зі структурних підрозділів підприємства був фірмовий магазин «Золотий ключик».

На рис. 2.5 представлено організаційну структуру ЗАТ «Одесакондитер».

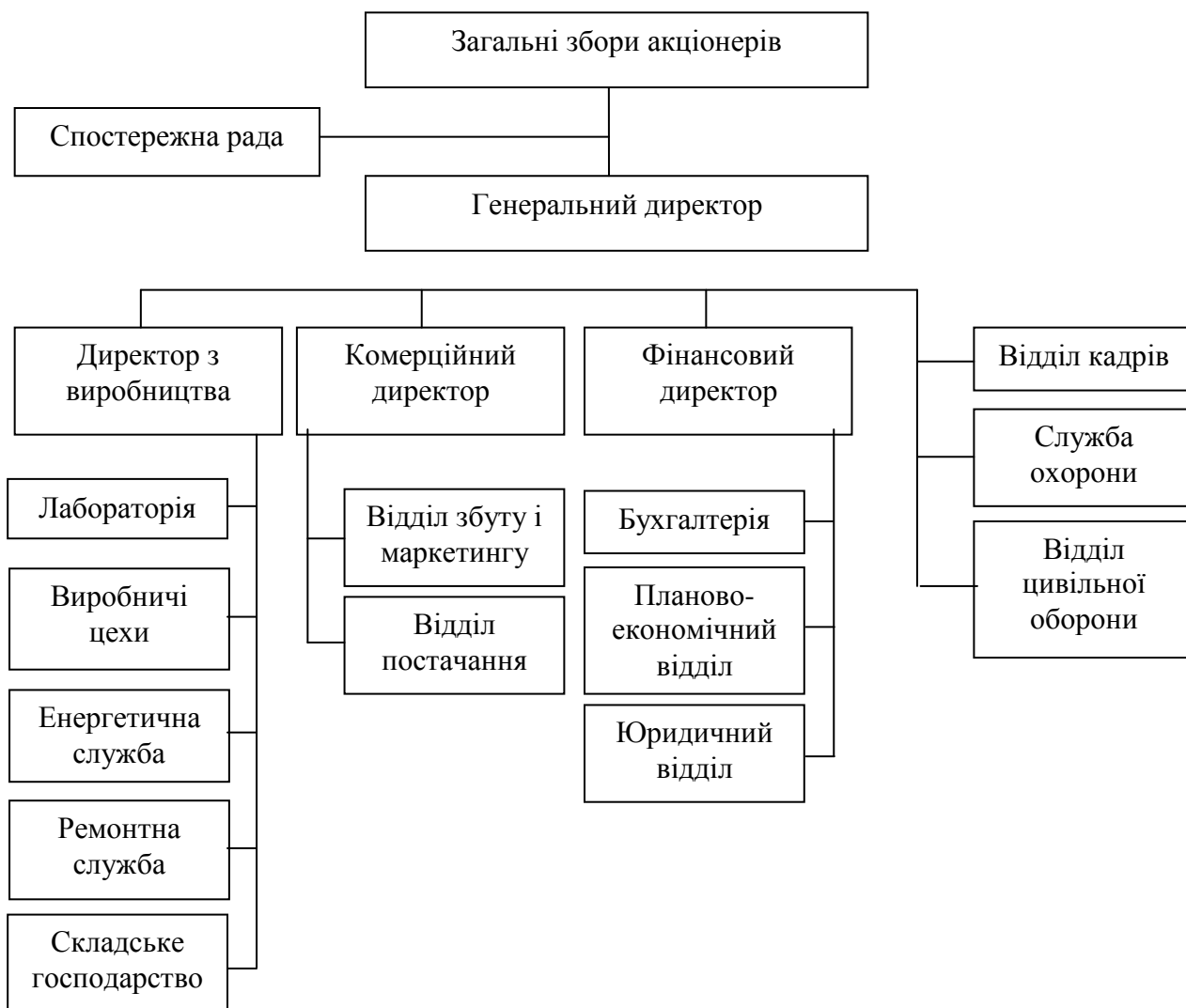


Рис. 2.5. Організаційна структура ЗАТ «Одесакондитер»

Джерело: складено автором за даними підприємства

З рис. 2.5 видно, що на ЗАТ «Одесакондитер» використовується лінійно-функціональна організаційна структура. З 2004 році на ЗАТ «Одесакондитер» була впроваджена система менеджменту якості міжнародного стандарту ISO

9001-2000.

На поточний момент асортимент продукції кондитерської фабрики нараховує більше 250 найменувань (цукерки, карамель, шоколад, мармелад, зефір, драже, крекер, печиво, вафлі. При цьому функціонує 7 виробничих цехів, які виготовляють саму різноманітну продукцію. Продукція реалізується як на ринку Півдня України, так і на національному ринку та експортується до таких країн, як США, Ізраїль, Латвія та Литва, Чехія, Монголія, Німеччина, Узбекистан та Казахстан.

На рис. 2.6 представлено динаміку валюти балансу ЗАТ «Одесакондитер» за 2018-2020 рр.

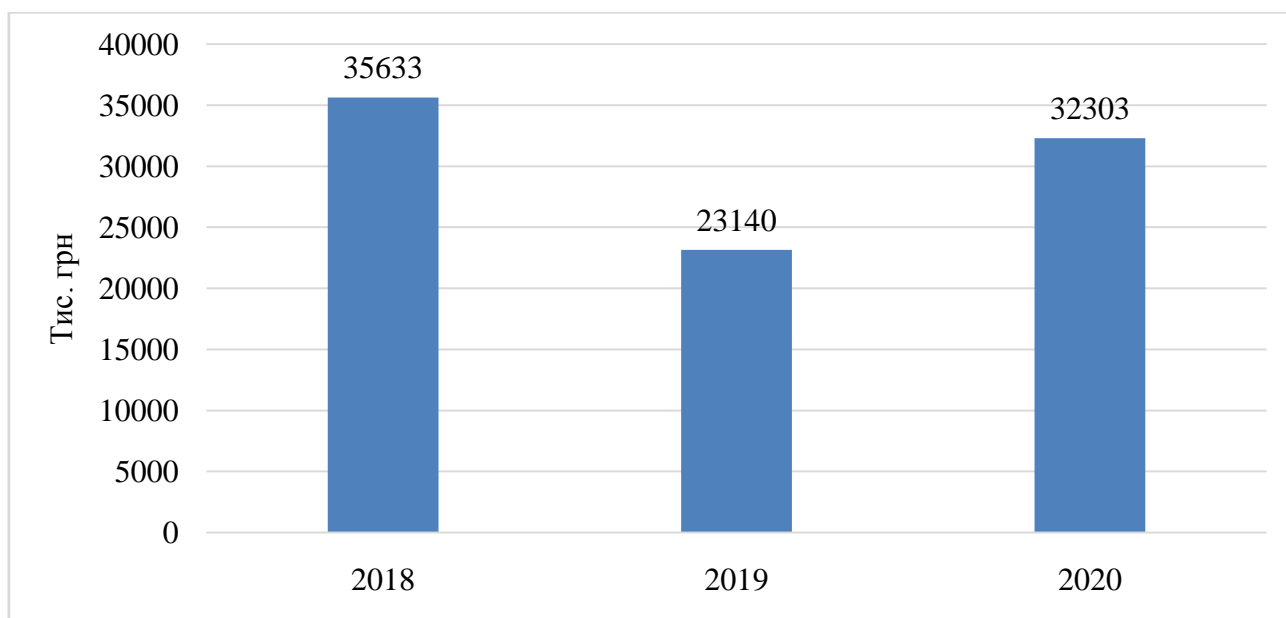


Рис. 2.6. Динаміка валюти балансу ЗАТ «Одесакондитер»

Джерело: складено автором за даними додатку Б

З рис. 2.6 можна зробити висновок про те, що в 2019 р. на підприємстві суттєво зменшилася вартість валюти балансу, що свідчить про згорання господарської діяльності. Натомість в 2020 р. порівняно з 2019 р. ситуація була прямопротилежна – і вартість валюти балансу зростає.

В табл. 2.4 представлено динаміку вартості активів ЗАТ «Одесакондитер» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.4

Динаміка вартості активів ЗАТ «Одесакондитер»

Розділ активу	Роки						Відхилення 2020 р. від 2018 р.		
	2018		2019		2020		Тис. грн.	%	% у структурі
	Тис. грн.	% до підсумку	Тис. грн.	% до підсумку	Тис. грн.	% до підсумку			
Необоротні активи	15463	43,4	12471	53,89	11648	36,06	-3815	-24,67	-7,34
Оборотні активи	20170	56,6	10669	46,11	20655	63,94	485	2,4	7,34
Всього	35633	100	23140	100	32303	100	-3330	-9,35	-

Джерело: розраховано автором за даними додатку Б

Дані табл. 2.4 свідчать, що вартість активів ЗАТ «Одесакондитер» в 2019 р. скоротилася за рахунок значного зменшення як вартості оборотних так і вартості необоротних активів. При цьому частка активів змінилася – разом зі зменшенням частки оборотних, зросла частка необоротних активів у структурі активів підприємства. В 2020 р. ситуація змінилася на протилежну – як в структурі так і у вартості оборотних та необоротних активів. Однак в цілому за три роки можна вести мову про зменшення вартості активів на 9,35% або 3330 тис. грн. Такої зміни було досягнуто за рахунок суттєвого скорочення вартості необоротних активів на 3815 тис. грн. або на 24,67%. При цьому частка необоротних активів у загальній вартості активів скоротилася на 7,34%. Натомість вартість оборотних активів на підприємстві зросла на 485 тис. грн. порівняно з 2018 р. і склала 20655 тис. грн., що становить 63,94% від валюти балансу. Це означає, що за останні три роки на ЗАТ «Одесакондитер» створено досить мобільну структуру активів, яка сприяє прискоренню оборотних засобів. Це ж підтверджується і коефіцієнтом співвідношення оборотних та необоротних активів, який в 2018 р. склав 1,3, тобто в 2018 р. на кожну гривню необоротних активів припадало 1,3 гривні оборотних, а в 2020 р. він зріс до 1,77. Тобто в 2020 р. на кожну гривню необоротних активів вже припадало 1,77 грн. оборотних.

На рис. 2.7 представлено динаміку коефіцієнту зносу.

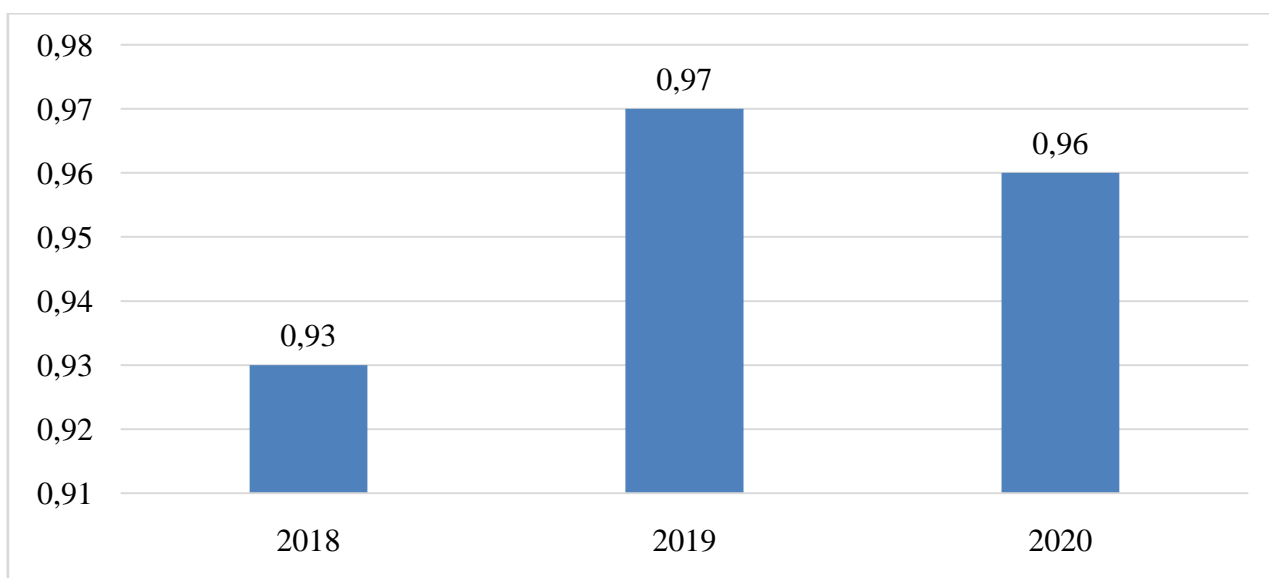


Рис. 2.7. Динаміка коефіцієнта зносу основних засобів ЗАТ «Одесакондитер»
Джерело: розраховано автором за даними Додатку Б

З рис. 2.7 видно, що на ЗАТ «Одесакондитер» надзвичайно великий коефіцієнт зносу, що свідчить про використання застарілого обладнання та низьку конкурентоспроможність підприємства. Причому в 2019 р. він суттєво зріс, а в 2020 р. незначно скоротився. При цьому в 2020 р. на підприємстві спостерігалось значне скорочення вартості основних засобів.

В табл. 2.5 представлено динаміка вартості пасивів ЗАТ «Одесакондитер» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.5

Динаміка вартості пасивів ЗАТ «Одесакондитер»

Розділ активу	Роки						Відхилення 2020 р. від 2018 р.		
	2018		2019		2020		Тис. грн.	%	% у структурі
	Тис. грн.	% до підсумку	Тис. грн.	% до підсумку	Тис. грн.	% до підсумку			
Власний капітал	2519	7,07	-16891	-72,99	-15126	-46,83	-17645	-700,48	-53,9
Поточні зобов'язання	33114	92,93	40031	172,99	47429	146,83	14315	43,23	53,9
Всього	35633	100	23140	100	32303	100	-3330	-9,35	-

Джерело: розраховано автором за даними Додатку Б

Дані табл. 2.5 свідчать про те, що скорочення вартості валюти балансу на

3330 тис. грн. за період з 2018 по 2020 рр. було обумовлене суттєвим погіршенням вартості власного капіталу. Якщо в 2018 р. його вартість на підприємстві складала 2519 тис. грн., то в 2019 р. він вже був негативним і складав -16891 тис. грн.. В 2020 р. він дещо покращився але все ще залишався негативним. У підсумку за останні три роки він зменшився на 17645 тис. грн. або в 7 разів. Варто відзначити, що така ситуація обумовлена суттєвими нерозподіленим збитком, який склав на ЗАТ «Одесакондитер» -96939 тис. грн. в 2019 р. та скоротився до -95174 тис. грн. в 2020 р.

Варто відзначити, що на ЗАТ «Одесакондитер» в 2018-2020 рр. були відсутні довгострокові зобов'язання. Водночас в цей період зросла вартість поточних зобов'язань з 33114 тис. грн. до 47429 тис. грн., тобто на 14315 тис. грн. або на 43,23%. В основному це обумовлене суттєвим зростанням поточних зобов'язань, які склали в 2019-2020 р. більше 20 млн. грн. та зростанням в 2020 р. поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з учасниками.

Зменшення вартості власного капіталу привело до суттєвих диспропорцій в структурі пасивів ЗАТ «Одесакондитер» та нестачі джерел фінансування активів. На рис. 2.8 представлено коефіцієнт фінансової стабільності.

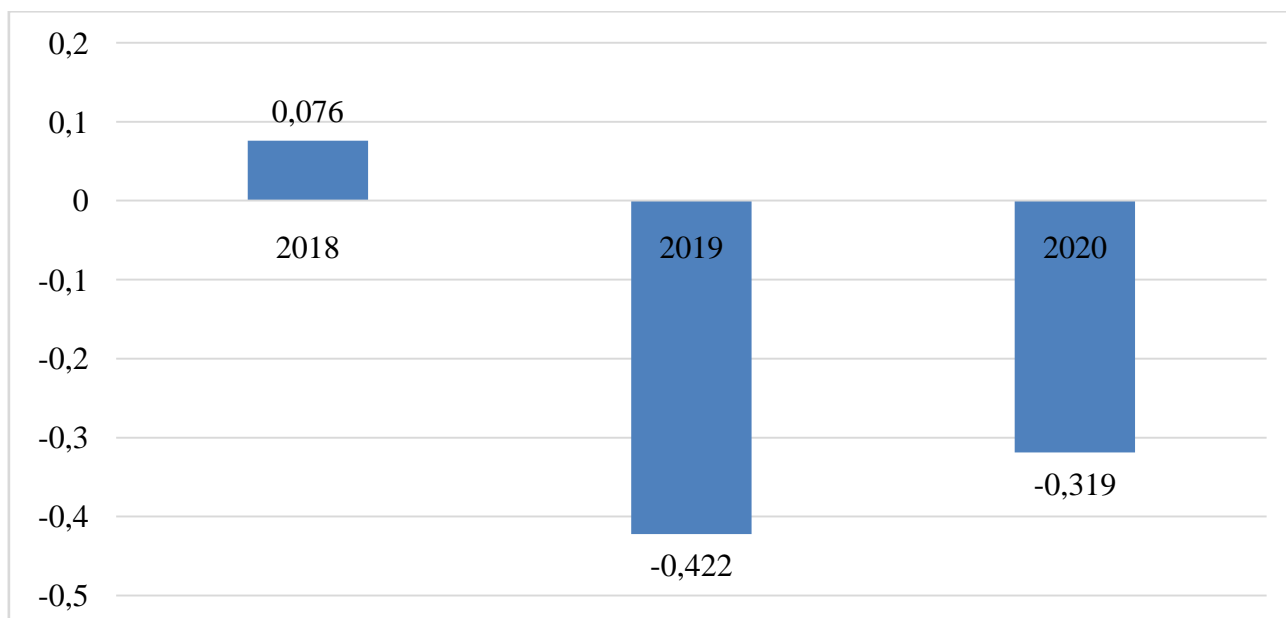


Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнту фінансової стабільності ЗАТ «Одесакондитер»
Джерело: розраховано автором за даними Додатку Б

З рис. 2.8 видно, що в 2018-2019р. коефіцієнт фінансової стабільності був

на рівні 0,076, хоча за нормативом він має бути більше 1. Даний коефіцієнт характеризує забезпеченість заборгованості власними коштами. Перевищення власних коштів над позиковими в 2018 р. свідчить про фінансову стійкість підприємства. Але в 2019-2020 р. цей показник був взагалі негативним, що свідчить про неможливість забезпечити наявну заборгованість власними коштами.

В табл. 2.6 представлено доходи та витрати і прибутковість ЗАТ «Одесакондитер» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.6

Доходи та витрати і прибутковість ЗАТ «Одесакондитер»

Підгалузі	Рік			Відхилення			
				2019 р. від 2018 р.		2020 р. від 2019 р.	
	2018	2019	2020	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації	11075	585	18848	-10490	-94,72	18263	31,2 р.
Інші операційні доходи	1623	555	-	-1068	-65,8	-555	-100
Інші доходи	10251	-	1158	-10251	-100	1158	-
Всього доходів	22949	1140	20006	-21809	-95,03	18866	16,5 р.
Собівартість	16391	1362		-15029	-91,69	-1362	-100
Адміністративні витрати	11165	2203	5393	-8962	-80,27	3190	144,8
Витрати на збут	715	4104	2437	3389	4,7 р.	-1667	-40,62
Інші операційні витрати	1662	1473	10306	-189	-11,37	8833	6 р.
Інші витрати	53	-	105	-53	-100	105	-
Витрати з податку на прибуток	7	-	-	-7	-100	-	-
Всього витрат	29993	9142	18241	-20851	-69,52	9099	99,53
Валовий прибуток/збиток	-5316	-777	18848	4539	-85,38	19625	-25,2 р.
Чистий прибуток/збиток	-7044	-8002	1765	-958	13,6	9767	-122,06

Джерело: складеноавтором за даними Додатку Б

З даних табл. 2.6 можна зробити наступні висновки. В 2018-2019 рр. діяльність ЗАТ «Одесакондитер» була збитковою і розмір чистого збитку зріс до 8 млн. грн., тобто порівняно з 2018 р. на 958 тис. грн. або 13,6%. Це було обумовлене суттєвим зростанням витрат на збут на 3389 тис. грн. або в 4,7 р. та скороченням доходів: зокрема чистий дохід від реалізації скоротився на 10,49 млн. грн. або 94,72%, інші операційні доходи скоротилися на 1068 тис. грн. або на 65,8%, інших доходів не було отримано взагалі. У підсумку загальний обсяг

доходів скоротився на 21809 тис. грн. або на 95,03%. Виробнича діяльність підприємства дозволила отримати лише 777 тис. грн. валового збитку, що 4539 тис. грн. краще ніж в 2018 р. Проте обсяги виробничої діяльності суттєво скоротилися.

В 2020 р. ЗАТ «Одесакондитер» взагалі не вело виробничої діяльності, про що свідчить відсутність показника собівартості. При цьому обсяги чистого доходу від реалізації в 2020 р. склали 18848 тис. грн., що свідчить про розпродаж складських запасів підприємства. У підсумку підприємство отримало валовий прибуток в розмірі 4539 тис. грн., що на 19625 тис. грн. більше ніж в 2019 р.

Окрім цього, в 2020 р. порівняно з 2019 р. ЗАТ «Одесакондитер» отримало додатково 1158 тис. грн. інших доходів при відсутності інших операційних доходів. У підсумку загальний обсяг доходу ЗАТ «Одесакондитер» за 2020 р. склав 20006 тис. грн., що на 18866 тис. грн. більше ніж в 2019 р. і лише незначно менше від рівня 2018 р. Водночас на ЗАТ «Одесакондитер» спостерігалось зростання адміністративних витрат на 3190 тис. грн. або на 144,8%, інших операційних витрати на 8833 тис. грн. або майже в 6 р. В цілому обсяг витрат склав 18241 тис. грн., що на 9099 тис. грн. вище від рівня 2019 р. або на 99,53%. Це дозволило ЗАТ «Одесакондитер» отримати в 2020 р. чистий прибуток в розмірі 1765 тис. грн., який пішов на покриття нерозподілених збитків.

В цілому можна зробити висновок про те, що на ЗАТ «Одесакондитер» склалася досить складна ситуація з виробництвом та збутом. Відсутність виробництва в 2020 р. свідчить, що в 2021 р. підприємство вичерпає власні складські запаси і не зможе більше отримувати виручку, а значить не зможе сплачувати заробітну плату, інвестувати у модернізацію виробництва. А тому в найближчі роки суттєво підвищується ризик банкрутства.

Варто також звернути увагу на фінансову ефективність діяльності ЗАТ «Одесакондитер». Показники ліквідності представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників ліквідності ЗАТ «Одесакондитер»

Підгалузі	Рік			Відхилення			
				2019 р. від 2018 р.		2020 р. від 2019 р.	
	2018	2019	2020	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Оборотні активи	20170	10669	20655	-9501	-47,1	9986	93,6
Поточні зобов'язання	33114	40031	47429	6917	20,89	7398	18,48
Запаси	13720	7639	2039	-6081	-44,32	-5600	-73,31
Грошові кошти	470	55	1	-415	-88,3	-54	-98,18
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,609	0,267	0,435	-0,342	-	0,168	-
Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,195	0,076	0,393	-0,119	-	0,317	-
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,014	0,001	0	-0,013	-	0,001	-

Джерело: розраховано автором за даними Додатку Б

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) (загальної), який характеризує достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року, згідно з нормативами повинен бути більше 0,5, а в ідеальному варіант дорівнювати 1. З даних табл. 2.7 можна зробити висновок про те, що цей показник відповідав нормативному значенні в 2018 р. але після цього він скоротився на 0,342 пункти в 2019 р. та підвищився на 0,168 пункти в 2020 р. порівняно з 2019 р. Таке зростання обумовлене перевищенням темпів зростання вартості оборотних активів порівняно з темпами зростання поточних зобов'язань.

Коефіцієнт ліквідності швидкої характеризує скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів. За нормативом цей показник має бути більше 1, але допускається рівень в 0,7-0,8 пункти. Фактично на ЗАТ «Одесакондитер» він дорівнював 0,195 пункти в 2018 р. і скоротився в 2019 р. на 0,119 пункти. В 2020 р. цей показник зріс на 0,317 пункти порівняно з 2019 р. і склав 0,393, що менше від нормативу.

Коефіцієнт ліквідності абсолютної характеризує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Згідно з нормативами він має бути на рівні 0,2-0,35. В 2018 р. на ЗАТ «Одесакондитер» він склав 0,014

пункти, а після цього він активно скорочувався і досяг мінімального рівня в 2020 р.

Таким чином, на ЗАТ «Одесакондитер» ліквідність знаходиться на низькому рівні і вимагає розробки комплексу заходів, націлених на її покращення.

2.3. Оцінка ефективності управління професійно-особистісним розвитком персоналу ЗАТ «Одесакондитер»

Для характеристики ЗАТ «Одесакондитер» як соціально-економічної системи необхідно також розглянути його персонал, який є найважливішим ресурсом господарської діяльності в сучасних умовах.

Питаннями, пов'язаними з персоналом на ЗАТ «Одесакондитер» займається відділ кадрів. Саме на цей підрозділ покладено обов'язок набору та розвитку персоналу. Якщо до 2018 р. цей підрозділ нараховував 3 особи і мав достатнє фінансування, то після 2018 р. чисельність відділу кадрів було скорочено до 1 особи. Відповідно ефективно охопити увесь спектр питань, що пов'язаний з набором та розвитком персоналу, проблемами адаптації нового персоналу на підприємстві.

Система управління розвитком персоналом на ЗАТ «Одесакондитер» включає віднести підсистему аналізу та планування персоналу. Планування персоналу здійснюється на підставі даних за минулі роки з коригуванням на плани виробництва. До цієї підсистеми також належать розробка кадрової політики та розробка стратегії управління персоналом. Однак на підприємстві ніколи не розроблялася стратегія управління персоналом. Кадрова політика не знаходить своє відображення в колективному договорі, який повинен містити положення про оплату праці, про матеріальне стимулювання, про умови праці, про охорону праці на підприємстві. Дана підсистема також включає організацію реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами.

До системи управління персоналом на ЗАТ «Одесакондитер» відносять аналіз та оцінювання персоналу. Відмітимо, що аналіз чисельності персоналу та динаміки її зміни проводиться з метою попередньої оцінки загальної кількості працівників виробничого підприємства в цілому та за окремими категоріями (групами) персоналу, а також – зміни чисельності персоналу порівняно з попередніми періодами.

В табл. 2.8 представлено загальну структуру персоналу ЗАТ «Одесакондитер» по категоріях зайнятих за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.8

Загальна структура персоналу ЗАТ «Одесакондитер» по категоріях зайнятих

Категорія зайнятих	2018р.		2019р.		2020р.		Відхилення % 2020 р. до	
	Кількість, осіб	питома вага, %	Кількість, осіб	питома вага, %	Кількість, осіб	питома вага, %	2018 року	2019 року
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Управлінський персонал	21	46,67	19	44,51	19	46,83	-9,52	0
У тому числі:								
Керівники	4	8,89	3	7,81	3	7,53	-25	0
Спеціалісти	7	15,56	7	15,69	6	14,12	0	-14,29
Технічні працівники	10	22,22	9	21,01	10	25,18	-10	11,11
Виробничий персонал	24	53,33	24	55,49	22	53,17	0	-8,33
Разом	45	100	43	100	41	100	-4,44	-4,65
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	1,14	-	1,26	-	1,16	-	-	-

Джерело: складено автором за даними підприємства

З даних табл. 2.8 видно, що загальна чисельність персоналу ЗАТ «Одесакондитер» в 2020 році склала 41 особу. Порівняно з 2018 та 2019 роками вона скоротилася на 4 та 2 особи відповідно. Зокрема в 2018 році вона складала 45 осіб, а в 2019 році вона склала 43 особи.

Чисельність управлінського персоналу складає 46,67% від загальної

кількості в 2018 р. В 2020 р. частка зросла до 46,83%, але чисельність при цьому скоротилася до 19 осіб. Кількість керівників при цьому скоротилася на 1 особу, а частка керівників в загальній кількості персоналу порівняно з 2018 р. скоротилася до 7,53% в 2020 р. Кількість спеціалістів в 2018-2019 р. складала 7 осіб, в 2020 р. вона скоротилася до 6 осіб, при цьому частка знизилася до 14,12%. Чисельність технічних працівників в 2018 р. складала 10 осіб. В 2019 р. вона скоротилася на 1 особу, а в 2020 р. зросла до 10 осіб, тобто на 11,11 порівняно з 2019 р.

Виробничий персонал в структурі зайнятих займає 53,33% в 2018 році. В 2020 р. ця частка скоротилася до 53,17%. При цьому чисельність скоротилася з 24 осіб до 22 осіб, тобто на 8,33%. На 1 управлінського працівника на підприємстві припадало 3,25 працівника з виробничого персоналу в 2018 р. та 3,75 в 2020 р.

Проведений аналіз засвідчив, що в 2018 р. на 1 управлінського працівника припадало 1,14 виробничих працівників. В 2019 р. цей показник зріс до 1,26 за рахунок скорочення кількості управлінських працівників. В 2020 р. цей показник скоротився до 1,16, що нижче рівня 2019 але вище рівня 2018 р.

Розглянемо далі вікову структуру персоналу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Вікова структура персоналу ЗАТ «Одесакондитер»

Вікові категорії	2018р.		2019р.		2020р.		Відхилення питомої ваги у % 2020 р. від	
	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	2018року	2019року
Молодь віком 15–24 років	3	6,67	3	6,98	2	4,88	0	-33,33
24–34 років	14	31,11	13	30,23	14	34,15	-7,14	7,69
34–40 років	15	33,33	15	34,88	14	34,15	0	-6,67
Передпенсійні роки	8	17,78	8	18,60	8	19,51	0	0
Пенсійні роки	5	11,11	4	9,30	3	7,32	-20	-25
Разом	45	100,00	43	100,00	41	100,00	-4,44	-4,65

Джерело: складено автором за даними підприємства

З даних табл. 2.9 видно, що в структурі виробничого персоналу ЗАТ

«Одесакондитер» в 2020 році переважають працівники віком 24–34 роки та 34–40 років. На їх частку припадає 31,82 та 36,36%. При цьому порівняно з 2018 р. чисельність цих категорій не зросла, а порівняно з 2019 р вона скоротилася по категорії 34-40 років на 11,11%. Слід відмітити, що чисельність персоналу віком 24-34 роки за аналізований період не змінилася, а персоналу віком 34-40 років скоротилася на 1 особу.

В цілому по ЗАТ «Одесакондитер» в структурі персоналу в 2018-2019р.р, переважали працівники віком 34-40, а також 24–34 років, на частку яких в 2018 році припадало 33,33 та 31,11% відповідно. В 2020 р. ситуація змінилася і на ці категорії припадало по 34,15% усіх працівників.

Розглянемо далі динаміку персоналу за стажем роботи на ЗАТ «Одесакондитер» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Структура персоналу ЗАТ «Одесакондитер»
за стажем роботи

Стаж роботи	2018		2019		2020		Відхилення питомої ваги у % 2020 р. від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	Питома вага, %	2018року	2019року
Менше 1 року	3	6,67	2	4,65	2	4,88	-33,33	0
1–3 роки	5	11,11	6	13,95	6	14,63	20	0
3–5 роки	15	33,33	15	34,88	14	34,15	0	-6,67
5–10 років	13	28,89	13	30,23	13	31,71	0	0
10–20 років	7	15,56	6	13,95	5	12,2	-14,29	-16,67
Понад 20 років	2	4,44	1	2,34	1	2,43	-50	0
Разом	45	100,00	43	100,00	41	100,00	0	0

Джерело: складено автором за даними підприємства

З даних табл. 2.10 видно, що на підприємстві в 2020 році найбільшу частку займали працівники зі стажем роботи 3–5 років – 34,15%.

Найменшу частку займали працівники зі стажем роботи на рівні понад 20 років – 2,43%. Порівняно з 2018 р. значно зросла чисельність працівників, стаж роботи яких на підприємстві складає 1-3 роки та скоротилася 10-20 років (+20%

та -14,29%), а також скоротилася чисельність працівників зі стажем менше 1 року – на 33,33%, а порівняно з 2019 р. скоротилася чисельність працівників зі стажем 5-10 років та 10-20 років – на 16,67%.

Однак стаж роботи ще не є прямим свідченням ефективності функціонування персоналу. При його оцінюванні на ЗАТ «Одесакондитер» не використовуються загальноприйнятих чітких методів. Положення про атестацію персоналу на підприємстві вже застаріло та не відповідає вимогам часу.

Розглянемо персонал ЗАТ «Одесакондитер» за статтю (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Статеві структура персоналу ЗАТ «Одесакондитер» за гендерною ознакою

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності			Відхилення питомої ваги у % 2020 р. від	
	2018р.	2019р.	2020р.	2018р.	2019р.	2020р.	2018 року	2019 року
Чоловіки	16	16	18	35,56	37,21	43,9	12,5	12,5
Жінки	29	27	23	64,44	62,79	56,1	-20,69	-14,81

Джерело: складено автором за даними підприємства

З даних табл. 2.11 видно, що в 2020 році на підприємстві працювало 23 жінки та 18 чоловіків. У відсотковому відношенні за статтю персонал в 2020 р. розподілився наступним чином: на жінок припадало 56,1%, на чоловіків – 43,9%. Причому порівняно з 2018 та 2019 р. чисельність чоловіків зросла на 12,5%, що обумовлено зростанням в 2020 р. чисельності працівників на 2 особи порівняно з іншими роками та значним скороченням кількості працюючих жінок на підприємстві.

Варто відзначити, що на ЗАТ «Одесакондитер» в 2020 р. не звільнено жодного працівника за порушення дисципліни чи з причин невідповідності зайнятій посаді. Найчастіше персонал звільняються за власним бажанням. Зрозуміло, що дійсні причини залишаються поза межею статистики з персоналу, а аналізувати ці можливості у відділу кадрів немає можливостей як за часом так і за іншими ресурсами.

Важливим елементом системи управління персоналом є управління оплатою праці. Для цього на підприємстві розроблено штатний розклад. Проте при цьому мало уваги надається стимулюванню персоналу.

Розглянемо далі середній рівень заробітної плати по ЗАТ «Одесакондитер» (рис. 2.9).

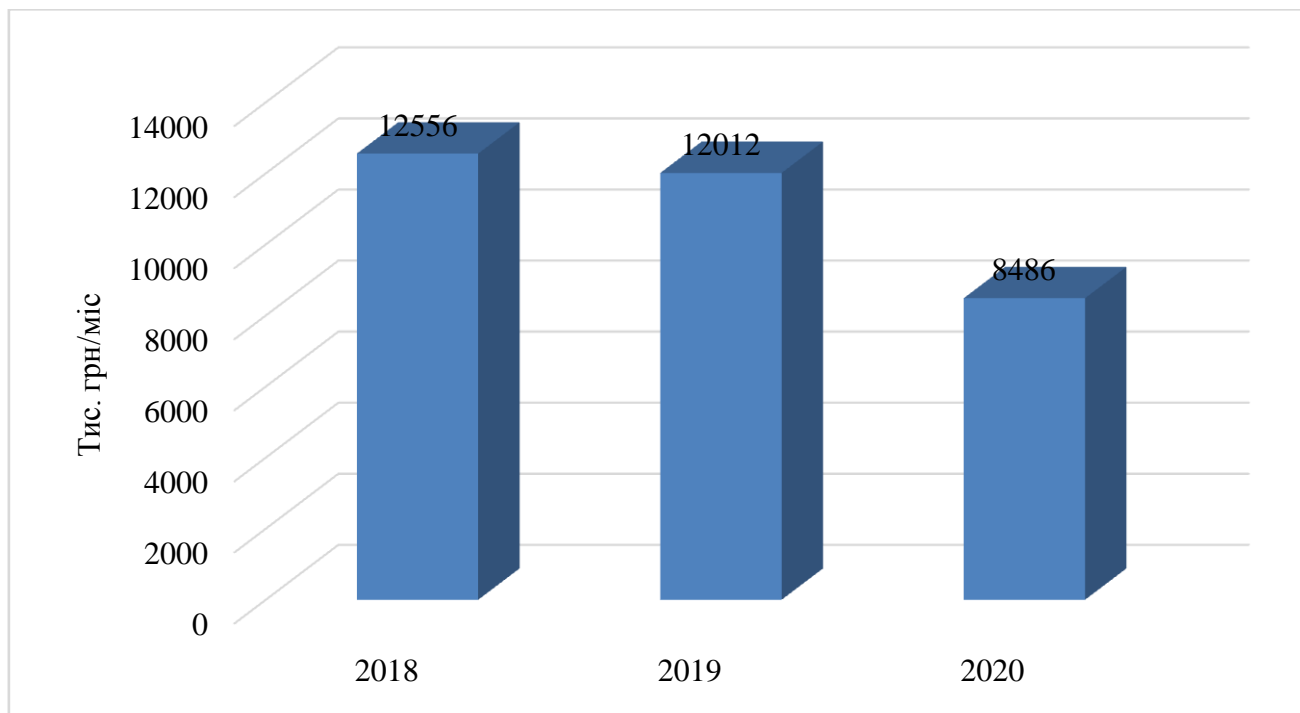


Рис. 2.9. Середній рівень заробітної плати по ЗАТ «Одесакондитер»

Джерело: складено автором за даними ЗАТ «Одесакондитер»

З рис. 2.9 можна зробити висновок про те, що середньомісячний рівень заробітної плати на ЗАТ «Одесакондитер» має чітку тенденцію до скорочення при скороченні чисельності персоналу. За три роки цей показник скоротився на 32,4%, що є негативною тенденцією, яка суттєво погіршує мотивацію персоналу щодо досягнення цілей, які стоять перед підприємством.

Ще однією важливою підсистемою системи управління персоналом є підсистема мотивації персоналу: на ЗАТ «Одесакондитер» вона включає розробку систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу. Узагальнена характеристика підсистеми подана в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Система мотивації на ЗАТ «Одесакондитер»

Характер мотивації	Обґрунтування їх використання на підприємстві та зв'язок між ними
1. Адміністративні методи	
Подяка	Надається працівникові з записом в трудову книжку за досягнуті результати в роботі
2. Соціально-психологічні методи	
Умови відпочинку	Створено курильну кімнату, кімнату відпочинку, влітку до 2018 р. організовувалися безплатні одноденні тури на море для працівників, які досягли успіхів, постійно організовуються вечори іменинників, святкуються великі свята (Новий рік)
Умови праці	В деяких приміщеннях підприємства зроблено якісне освітлення, встановлено обчислювальні засоби, забезпечено канцтоварами, інструментами, матеріалами, але робочі місця оснащені незручними меблями та застарілою оргтехнікою
3. Матеріальні методи	
Заробітна плата	Адміністративний персонал - ставка Завідувачі відділами, менеджери, директор - ставка Інший персонал – ставка або від виробітку
Премії	Після підведення підсумків в кінці року всім працівникам При укладенні вигідного корпоративного контракту – відповідним працівникам Іншим працівникам - при виході в особливі дні
Доплати	При праці у вихідні та святкові дні; за особливі доручення

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 2.12 на ЗАТ «Одесакондитер» досить широко застосовуються різноманітні методи стимулювання праці. Водночас слабо застосовується такі інструменти розвитку трудового потенціалу як кар'єрний ріст, стимулювання ініціативи, підвищення іміджу підприємства і розповсюдження його на власних працівників (уніформа, спеціальні знижки на продукцію тощо). Варто додати і те, що до 2018 р. застосовувався весь спектр представлених в табл. 2.12 засобів стимулювання персоналу, але після 2018 р. цей спектр почав поступово скорочуватися.

Для оцінки ефективності управління професійно-особистісним розвитком персоналу ЗАТ «Одесакондитер» варто також розрахувати показник продуктивності праці як відношення чистого доходу від реалізованої продукції до кількості працівників за останні три роки. Візуалізація розрахунку представлена на рис. 2.10.

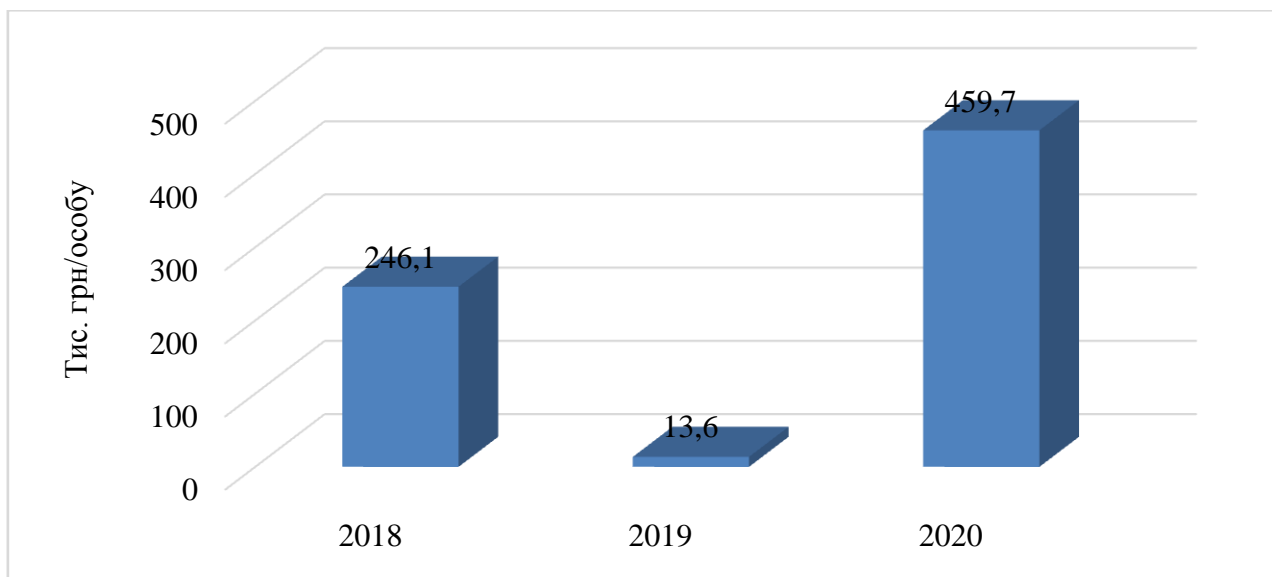


Рис. 2.10. Динаміка продуктивності праці працівників ЗАТ «Одесакондитер»
Джерело: розраховано автором за даними додатку Б та даних ЗАТ «Одесакондитер»

Дані рис. 2.10 свідчать про те, що в 2018 р. продуктивність праці на ЗАТ «Одесакондитер» складала 246,1 тис. грн. на одного працівника. В 2019 р. вона скоротилася до 13,6 тис. грн., що було обумовлене суттєвим скороченням чистого доходу від реалізації продукції, який знизився з 11 млн. грн. в 2018 р. до 585 тис. грн. в 2019 р. В 2020 р. продуктивність праці зросла до 459,7 тис. грн. на одного працівника і перевищила майже в 2 рази рівень 2018 р. При цьому чисельність працівників скоротилася. Проте така ситуація зі зростанням продуктивності не свідчить про покращення ефективності управління розвитком персоналу на ЗАТ «Одесакондитер», адже зростання виручки супроводжувалося відсутністю виробництва нової продукції, а лише реалізацією її залишків зі складів. Відповідно не має сенсу і аналізувати співвідношення темпів зростання продуктивності та заробітної плати, адже за нормативами темп зростання продуктивності має перевищувати темп зростання заробітної плати. В нашому ж випадку середньомісячна заробітна плата мала чітку тенденцію до скорочення, а темпи зміни продуктивності не відповідали ситуації з виробництвом продукції і були обумовлені непродуктивними чинниками.

Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу є ще одним елементом управління розвитком персоналу на ЗАТ «Одесакондитер», який базується на оцінці: навчання персоналу, перепідготовки та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організації кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників, роботи з кадровим резервом. Проте, якщо в 2016 р. окремі аспекти цього елемента ще реалізовувалися і підвищення кваліфікації персоналу ще проводилося, то в 2017-2020 р. ситуація суттєво погіршилася і заходи організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу на ЗАТ «Одесакондитер» взагалі не здійснювалися.

Важливим елементом системи управління розвитку персоналу є процедура підбору та наймання персоналу. Вона є однією з найважливіших підсистем управління персоналом і включає на ЗАТ «Одесакондитер» проведення співбесід для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей.

На ЗАТ «Одесакондитер» найбільш поширені такі джерела наймання персоналу: люди, які випадково зайшли у пошуках роботи; оголошення в газетах; середні школи; технікуми; професійно-технічні училища; вищі навчальні заклади; служби працевлаштування; приватні агентства з найму.

Аналіз системи розвитку персоналу дозволила виокремити наступні недоліки:

- топ-менеджери не витрачають достатньо часу на управління талановитими працівниками;
- лінійні менеджери не достатньо віддані розвитку працівників;
- підприємство не має конструктивної співпраці з іншими підприємствами в групі з метою обміну та ефективнішого використання ресурсів;
- лінійні менеджери не сприяють диференціації здібностей працівників, виділення талановитих, середніх працівників та тих, що недопрацьовують;
- топ-менеджери не пов'язують управління талановитими працівниками

із стратегією організації компанії;

– лінійні менеджери часто не задумуються і ні з ким не обговорюють постійну неефективність організації;

– неперервне планування та виділення ресурсів не є достатньо жорстким;

– вище керівництво не має спільної думки про ключові ролі працівників у бізнесі.

Враховуючи ситуацію з призупиненням виробництва продукції в найближчий період варто очікувати звільнень працівників. Проблеми з надмірною зношеністю основних засобів обумовлюють необхідність вкладень в їх постійне оновлення без можливості розподілення частки фінансових засобів на розвиток працівників. Окрім того, це приводить до зниження технологічного рівня, який впливає на реалізацію процесу розвитку персоналу ЗАТ «Одесакондитер». Відсутність фінансових можливості приводить до необхідності керівництва вирішувати проблему фінансової кризи, замість розвитку персоналом.

Висновки до розділу 2

1. Кондитерська галузь України нараховує більше 4,8 тис. суб'єктів господарювання, з яких біля 20% є фізичними особами підприємцями. Динаміка кількості суб'єктів господарювання є негативною. В свою чергу це приводить до зниження кількості працівників у цих суб'єктів. В середньому у одного суб'єкта господарювання кондитерської галузі працює біля 17 осіб. Проте ці працівники нерівномірно розподілені за підгалуззями: найбільшою є чисельність працівників у виробників какао та шоколаду – в середньому біля 44 осіб. На персонал суб'єктами господарювання кондитерської галузі витрачається 12141 млн. грн. кожного року. При цьому біля 82% цих витрат складають витрати на оплату праці. На великих кондитерських підприємствах реалізуються потужні програми розвитку персоналу, а на дрібних підприємствах цьому питанню приділяється недостатня увага.

2. ЗАТ «Одесакондитер» було створене в 1994 р. хоча і мало значно більшу історію функціонування. Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру. Компанія виробляє широкий асортимент кондитерської продукції. За період з 2018 по 2020 рр. на ЗАТ «Одесакондитер» незначно скоротилася валюта балансу, що свідчить про згорання господарської діяльності. На підприємстві склалася мобільна структура активів. При цьому на підприємстві високий рівень зносу обладнання. В структурі пасивів існує диспропорція: відсутні довгострокові зобов'язання, негативний власний капітал. При цьому зростає вартість поточних зобов'язань. Коефіцієнт фінансової стабільності свідчить про те, що заборгованість не забезпечується власними коштами. Підприємство було збитковим в 2018-2019 рр. і прибутковим в 2020 р. водночас в 2020 р. підприємство припинило виробництво нової продукції і розпродувало залишки. Показники ліквідності на підприємстві не відповідають нормативним.

3. Питаннями управління професійно-особистісним розвитком персоналу ЗАТ «Одесакондитер» займається відділ кадрів. Проте в останні роки чисельність його складає лише 1 особу, що не дає змоги ефективно виконувати усі функції управління професійно-особистісним розвитком персоналу. Система управління розвитком персоналом на ЗАТ «Одесакондитер» включає підсистеми аналізу та оцінки персоналу, управління оплатою праці та мотивацією, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, підбір та наймання персоналу. Проведений аналіз засвідчив, що кількість працівників на ЗАТ «Одесакондитер» в динаміці скорочується. Переважна більшість працівників підприємства мають вік 24-40 років зі стажем 3–5 років, з яких переважна більшість – жінки. Середньомісячна заробітна плата має чітку тенденцію до скорочення, а широкий перелік методів мотивації персоналу на ЗАТ «Одесакондитер» використовується неефективно, спектр застосовуваних методів звужується, а деякі методи не застосовуються взагалі. Продуктивність праці змінюється хаотично. Навчання персоналу та підвищення його кваліфікації в останні роки не здійснюється. Найм персоналу ускладнений з-за

низького рівня заробітної плати. В найближчій перспективі підприємство очікує фінансово-виробнича криза, яка, без прийняття відповідних рішень, приведе до суттєвого погіршення в ефективності управління професійно-особистісним розвитком персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Розвиток персоналу як інвестиційний проект

Проведений у попередньому розділі аналіз ситуації розвитку персоналу в кондитерській галузі України та на ЗАТ «Одесакондитер» засвідчив, що проблемі розвитку приділяється недостатньо уваги на окремих підприємствах галузі. Водночас у сучасному динамічному бізнес-середовищі, інвестування у розвиток персоналу набуває особливої актуальності. Це не просто витрати, а стратегічна інвестиція, яка може значно підвищити ефективність роботи підприємства, його конкурентоспроможність та інноваційний потенціал. У світі, де технології та ринкові умови змінюються з неймовірною швидкістю, здатність персоналу адаптуватися та розвиватися є ключовою для тривалого успіху будь-якої організації.

Залучення та утримання талановитих співробітників стає все більш важливим у контексті глобалізації та відкритості ринків. Співробітники, які відчувають, що їхній професійний розвиток підтримується компанією, з більшою ймовірністю будуть віддані своїй роботі та компанії. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності та загального рівня задоволеності працею.

Крім того, інвестування у розвиток персоналу допомагає підприємствам відповідати на виклики, пов'язані зі швидкими технологічними змінами та постійно зростаючими вимогами ринку. Навчання та розвиток навичок співробітників не тільки забезпечують актуальність їхніх знань, але й сприяють формуванню гнучкої та інноваційної корпоративної культури. Таким чином, інвестування у розвиток персоналу є необхідною умовою для досягнення довгострокового успіху та стійкості підприємства на ринку.

Як зазначає А.М. Півошенко в сучасних умовах результати діяльності

підприємства в значній мірі зумовлені інвестиціями: 30% успіху базується на інвестиціях безпосередньо у виробничі процеси, тоді як 70% залежать від кваліфікації та навичок працівників. Це підтверджується даними про частоту підвищення кваліфікації в різних країнах: у Європейському Союзі це відбувається приблизно кожні п'ять років, у Японії - кожні 1-1,5 року, а в Україні - також кожні п'ять років [49].

Видатки на розвиток персоналу варіюються від країни до країни, залежно від економічного стану країни, де розташоване підприємство. Витрати українських підприємств на розвиток своїх працівників значно поступаються зарубіжним аналогам. Це свідчить про те, що Україна значно відстає від інших країн у цьому аспекті, причому деякі підприємства взагалі ігнорують необхідність розвитку та підвищення кваліфікації своїх працівників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Обсяги витрат на розвиток персоналу в країнах світу станом на 2020р.

Країна	Частка витрат від фонду оплати праці, %	Загальні витрати на розвиток персоналу, млрд. дол. в рік	Середній розмір витрат на працівника, дол. США/міс
США	3-5	50	1252
Франція	2-5	30	1085
Японія	5-10	80	1670
Велика Британія	6-8	40	1355
Німеччина	2-5	20	970
Україна	0,1	0,00025	0,56

Джерело: складено автором за даними [49]

З наведеного в табл. 3.1 можна зробити висновок про те, що провідні зарубіжні компанії витрачають на професійний розвиток персоналу і підготовку персоналу на підприємстві суттєві кошти – від 3 до 10 % фонду оплати праці. При цьому слід відзначити, що видатки на розвиток персоналу варіюються від країни до країни, залежно від економічного стану країни, де розташоване підприємство [56, с. 46]. В Україні ж типове підприємство втрачає на це лише 0,1% від фонду заробітної плати. Якщо ж брати до уваги ЗАТ «Одесакондитер», то на цьому підприємстві взагалі відсутня система підвищення кваліфікації як така. Аналогічно в системі мотивації відсутній стимул до підвищення

кваліфікації кадрів у персоналу.

Так, у період економічних труднощів, які переживає Україна, багато вітчизняних підприємств, у тому числі й ЗАТ «Одесакондитер», намагаються зекономити на витратах на персонал. Однак така стратегія є помилковою, оскільки навіть у кризові часи не можна знецінювати інвестиції в розвиток персоналу.

ЗАТ «Одесакондитер» не проявляє інтересу до інвестування в професійне навчання своїх працівників. Основними причинами цього є висока мобільність робочої сили, що створює ризик втрати працівників після їх навчання, а також відсутність ефективних методів для оцінки вигод від інвестицій у навчання. Додатково, недостатня підтримка таких ініціатив на державному рівні також відіграє свою роль.

З іншого боку, працівники ЗАТ «Одесакондитер» часто не мають мотивації інвестувати в своє професійне навчання через брак відповідних стимулів. Підвищення кваліфікації не завжди веде до зростання заробітної плати. Ця проблема пов'язана з відсутністю чіткості у кар'єрному рості працівників на підприємстві та розбіжностями між практикою отримання вищих посад і формальними вимогами до кваліфікаційного рівня.

Все це свідчить про те, що ЗАТ «Одесакондитер» та іншим підприємствам подібного рівня в кондитерській галузі слід змінювати свій підхід до розвитку персоналу. Вважаємо, що зміна такого підходу має базуватися на розгляді розвитку персоналу як на інвестиційному проєкті. На думку Є.І. Денисенко розвиток персоналу як інвестиційний проєкт варто розглядати як такий, що «охоплює широкий спектр витрат, пов'язаних з кожною конкретною посадою або робочим місцем, які включають не тільки прямі витрати, такі як заробітна плата, премії, соціальні виплати, страхові внески, а також кошти, витрачені на перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, вихідні допомоги та пенсійні внески» [17].

Зауважимо, що також важливими є й непрямі витрати, які включають витрати на рекрутинг та адаптацію нових співробітників, витрати, пов'язані з

плинністю кадрів, а також витрати на оренду та утримання службових приміщень і обладнання робочих місць.

Додатково, важливо враховувати витрати на розвиток корпоративної культури та створення сприятливого робочого середовища, які також впливають на ефективність та задоволеність працівників. Такі витрати можуть включати інвестиції в командоутворюючі заходи, корпоративне навчання, забезпечення здорових та безпечних умов праці, а також створення системи менторства та кар'єрного розвитку.

Таким чином, інвестиційний проект розвитку персоналу є комплексним підходом, який вимагає врахування як безпосередніх фінансових витрат на персонал, так і додаткових інвестицій, спрямованих на підтримку та розвиток співробітників, що в кінцевому підсумку сприяє зростанню ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

В цілому можна виокремити два пріоритетних напрямки інвестування в персонал (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пріоритетні напрями інвестування в розвиток персоналу

№	Засіб інвестування	Опис
1	Підвищення кваліфікації	Включає професійне навчання, курси, семінари, тренінги, майстер-класи, конференції, які спрямовані на розвиток навичок та знань працівників. Це може бути як внутрішнє навчання в компанії, так і зовнішнє, включаючи навчання за кордоном.
2	Матеріальне і нематеріальне стимулювання	Включає заходи, спрямовані на підвищення мотивації та задоволеності працівників без прямих фінансових витрат. Наприклад, гнучкий графік роботи, можливості кар'єрного росту, корпоративні заходи, визнання досягнень, створення комфортних умов праці.

Джерело: складено автором за даними [21]

На рис 3.1 представлено комплекс запропонованих заходів щодо розвитку персоналу по ЗАТ «Одесакондитер», які мають бути об'єднані в один інвестиційний проект. Зазначимо, що спрямування інвестицій на ці напрямки в достатньому обсязі сприятиме підвищенню економічних показників діяльності підприємства та зможе підвищити його конкурентоспроможність.

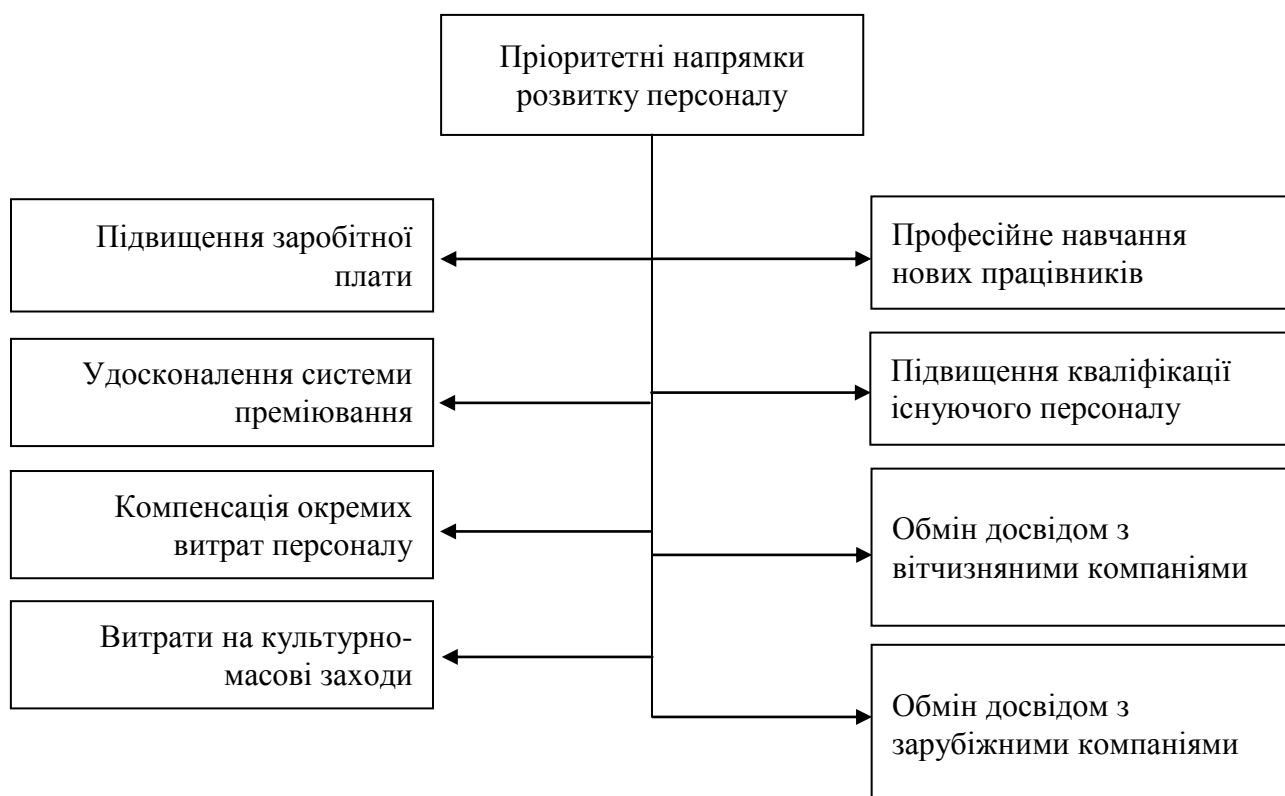


Рис. 3.1. Рекомендований комплекс заходів щодо розвитку персоналу на ЗАТ «Одесакондитер»

Джерело: складено автором

Визначивши пріоритетні напрямки розвитку персоналу для підприємства, доцільно з'ясувати обсяг інвестиційних витрат на ці напрямки.

1. Підвищення заробітної плати. В 2020 р. Середній рівень заробітної плати по ЗАТ «Одесакондитер» склав 8486 грн/міс. За даними Головного управління статистики в Одеській області середня заробітна плата в одеській області в 2021 р. складала біля 12960 грн/міс. В 2020 р. на ЗАТ «Одесакондитер» працювало 41 особа. Відповідно для належного матеріального стимулювання працівників підприємства необхідно підвищити заробітну плату до середнього рівня по області, що дозволить зменшити плинність персоналу. Додаткові витрати на цей захід складуть: $(12960 \text{ грн/міс} - 8486 \text{ грн/міс}) * 41 \text{ особу} * 12 \text{ міс} = 2201,2 \text{ тис. грн. в рік.}$

2. Удосконалення систем преміювання та компенсація окремих витрат персоналу. Варто відзначити, що переважна більшість працівників, а саме за окремими дослідженнями біля 88% [79], висловлюють думку, що роботодавці

повинні передбачати в бюджеті компанії кошти на премії. Також, за результатами дослідження, проведеного Gallup, відсутність визнання досягнень працівників є однією з основних причин, чому люди приймають рішення покинути своє робоче місце [80]. При цьому переважна більшість топ-менеджерів українських компаній акцентують увагу на тому, що для утримання та розвитку персоналу необхідно як мінімум три складові: оклад, премія та так звані «бенефіти» [51]. Якщо оклад – це середня заробітна плата, яка була визначена вище, то необхідні стимулювальні заходи можуть бути представлені у наступному вигляді (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендовані види преміальних доплат

№	Тип премії	Опис
1	Заохочувальні премії	Виплачуються за досягнення встановлених показників протягом певного періоду (щомісячні, щоквартальні, річні).
2	Разові премії	Виплачуються за конкретне досягнення, таке як перевиконання плану, закриття великої угоди, впровадження інновацій.
3	Заохочувальні доплати та надбавки	Виплачуються за індивідуальні якості працівника, такі як стаж, виконання складних завдань, особливі навички.
4	Компенсаційні виплати	Призначені для певних категорій працівників, наприклад, оплата оренди житла після релокації фахівця.
5	Компенсаційні надбавки	Для працівників, чия робота пов'язана з несприятливими або небезпечними умовами.
6	Бенефіти («плюшки»)	Нематеріальні вигоди, такі як оплата страховки, харчування, спортзалу. Сприяють формуванню лояльності.

Джерело: складено автором за даними [51]

Доцільно зазначити, що на ЗАТ «Одесакондитер» в 2015-2016 рр. практикувалася так звана «13-заробітна плата» – щорічна одноразова премія, розмір якої дорівнює місячному окладу. Ця премія виплачувалася за умови, що працівник не брав лікарняних протягом року, що фактично перетворює її з заохочення на засіб тиску. Така стратегія є контрпродуктивною. В результаті її застосування співробітники можуть боятися брати лікарняні навіть у разі хвороби, приховувати своє погане самопочуття, а іноді навіть приходити на роботу, маючи явні ознаки захворювання, що приводило до зниження продуктивності та поширення вірусних захворювань на інших працівників.

Тому для ефективного використання засобу преміювання та компенсації окремих витрат персоналу ЗАТ «Одесакондитер» доцільно складати так званий PDP (Performance&DevelopmentPlan) – план діяльності та розвитку, де визначаються контрольні точки, показники, терміни, навчання і на підставі нього розробляти систему преміювання у відповідному положенні з урахуванням правила SMART (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Використання правила SMART для удосконалення системи преміювання на
ЗАТ «Одесакондитер»

Компонент	Опис
S (Specific)	Цілі мають бути чітко визначені та конкретні, щоб зрозуміти, що саме потрібно досягти.
M (Measurable)	Цілі мають бути вимірними, щоб можна було оцінити прогрес та визначити, коли вони досягнуті.
A (Achievable)	Цілі мають бути реалістичними та досяжними, враховуючи наявні ресурси та обмеження.
R (Relevant)	Цілі мають бути важливими та актуальними для бізнесу, сприяючи загальним стратегічним цілям.
T (Time-bound)	Цілі мають мати чіткі терміни, що допомагає підтримувати фокус та мотивацію.

Джерело: складено автором за даними [48; 30]

Варто відзначити, що розробка ефективної системи преміювання, яка б охоплювала усі аспекти функціонування персоналу та стимулювала його до розвитку є дуже трудомісткою та складною справою, яка має бути реалізована у відповідних внутрішніх документах компанії: Колективний договір, Положення про оплату праці, Трудові контракти з працівниками, Положення про КРІ (ключові показники ефективності), Положення про мотиваційні програми, інші внутрішні нормативні акти підприємства). Ще складніше оцінити витрати, які буде понесено ЗАТ «Одесакондитер» на таку систему. Тому при плануванні витрат доцільно використати укрупнений підхід. Так, відомі топ-менеджери в сфері розвитку персоналу рекомендують розмір премій встановити на мінімальному рівні 20% від окладу. Це дозволить вплинути на продуктивність персоналу. Причому ця частка може змінюватися в залежності від посади в більшу сторону. Проте для ЗАТ «Одесакондиатер» на початковому етапі

достатньо буде встановити саме рівень в 20% від окладу. В цьому випадку вартість витрат на удосконалення системі преміювання складе:

$$12960 \text{ грн./міс} * 20\% * 41 \text{ особу} * 12 \text{ міс} = 1275,3 \text{ тис. грн. в рік.}$$

Проте слід звернути увагу і на пункти 4 та 6 табл. 3.3, які передбачають компенсаційні виплати та бенефіти. Щодо компенсаційних виплат ЗАТ «Одесакондитер» необхідно визначити найбільш важливих працівників для компанії, які формують її додану вартість та обумовлюють положення на ринку. Це можуть бути інженери, які розробляють інноваційну технологію виготовлення кондитерських виробів, топ-менеджери зі збуту продукції, які формують дохід компанії тощо. Таким працівникам компанія повинна забезпечувати оренду житла у випадку, якщо таких спеціалістів було залучено з інших компаній. Пропонуємо встановити квоту таких працівників в 5%. Тобто такі виплати будуть передбачені для $41 \text{ особа} * 5\% = 2 \text{ працівників}$. Вартість оренди житла в м. Одеса складає біля 10 тис. грн./міс. Річні витрати на оренду житла складуть: $10 \text{ тис. грн./міс} * 2 \text{ особи} * 12 \text{ міс.} = 240 \text{ тис. грн.}$

Щодо бенефітів, то запропоновану систему можна представити у вигляді табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Рекомендована система бенефітів для ЗАТ «Одесакондитер»

Категорія бенефітів	Характеристика	Категорія персоналу	Умова надання
Оплата страховки	Повна оплата страхового полісу	Для працівників, що працюють в умовах з підвищеним ризиком.	Відповідальним працівникам, які виконують заплановані показники
Харчування	Безкоштовні обіди в їдальні підприємства або кафе, поруч з підприємством, обіди на підприємство	Працівники підприємства	За певний стаж роботи на підприємстві
Спортзал	Знижки або компенсація вартості абонементу для підтримки фізичного здоров'я.	Молодь	За активну участь у житті колективу та діяльності підприємства
Проїзд в транспорту	Повна або часткова компенсація вартості проїзду	Працівники, які проживають далеко від роботи	Працівникам, які виконують план

Джерело: складено автором

Розрахунок витрат по цим категоріям представлений в табл. 3.6. Розрахунок проводився з врахуванням квоти на персонал для застосування бенефітів в розмірі 10%. Зрозуміло, що ця квота може бути переглянута на підприємстві з урахуванням поточної ситуації. На поточний момент пропонуємо її встановити саме на рівні 10% (41 особа*10%=4 особи), що дозволить забезпечити гнучкість цього інструменту та охоплення значної частки персоналу.

Таблиця 3.6

Розрахунок витрат на бенефіти

Вид бенефіту	Розрахунок	Річна сума витрат, тис. грн.
Оплата страховки	Вартість страховки 378 грн/рік на 4 особи	1,5
Харчування	Вартість комплексного обіду 91 грн/особа, 4 особи, 5 робочих днів в тиждень або 250 робочих днів в рік	91
Спортзал	Вартість 3місячного абонементу в спортзал 5300 грн, 4 особи, 4 рази на рік	84,8
Проїзд в транспорті	Вартість маршрутного таксі 15 грн., 4 особи, 250 робочих днів на рік	15
Всього		192,3

Джерело: складено за даними [61; 32; 1]

Таким чином, вартість витрат на бенефіти складе 192,3 тис. грн.

3. Витрати на культурно-масові заходи. Зазначимо, що корпоративне святкування виступає як ефективний інструмент у керуванні персоналом та формування корпоративної культури в організації. Такі заходи є ключовими для створення згуртованої команди та зміцнення відданості співробітників до компанії. Вони надають унікальну можливість для неформального обміну думками між колегами та керівництвом. Корпоративні події сприяють глибшому розумінню співробітниками цілей та місії компанії, покращують взаємини між різними рівнями персоналу, стимулюють бажання виконувати роботу на вищому рівні та спонукають до саморозвитку. Вони також сприяють зміцненню відносин з партнерами та клієнтами, створюючи міцніші професійні зв'язки. Рекомендований план корпоративних культурно-масових заходів для працівників ЗАТ «Одесакондитер» представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Рекомендований план корпоративних культурно-масових заходів для
працівників ЗАТ «Одесакондитер»

Місяць	Захід	Опис
Січень	Новорічний корпоратив	Святкова вечірка з нагородженням кращих співробітників року, розважальна програма.
Лютий	Майстер-клас з випікання	Організація майстер-класу з випікання валентинок або інших тематичних солодошів.
Березень	Жіночий день	Святкування 8 березня з подарунками та розвагами для жіночої частини колективу.
Квітень	Весняний пікнік	Організація виїзду на природу з іграми, конкурсами та барбекю.
Травень	День захисту дітей	Сімейний захід з аніматорами, іграми та подарунками для дітей співробітників.
Червень	Спортивний день	Спортивні змагання та активності на свіжому повітрі для усіх співробітників.
Липень	Літній кінотеатр під відкритим небом	Організація перегляду популярних фільмів на свіжому повітрі з легкими закусками.
Серпень	Конкурс «Кращий кондитер»	Змагання серед співробітників з приготування кондитерських виробів.
Вересень	День здоров'я	Заходи, спрямовані на популяризацію здорового способу життя, включаючи лекції та майстер-класи.
Жовтень	Хелловінська вечірка	Тематична вечірка з конкурсами на кращий костюм та тематичні ласощі.
Листопад	День подяки	Захід, присвячений вдячності та взаємопідтримці між колегами, з подячними листами.
Грудень	Різдвяний ярмарок	Організація внутрішнього ярмарку з продажем різдвяних виробів, виготовлених співробітниками.

Джерело: складено автором за даними [15; 35]

Організацію таких свят доцільно передати на аутсорсінг сторонньому івент-агентству. Вартість стандартного пакету послуг такого агентства складає від 15 тис. грн., куди входить замовлення ведучого свята, написання сценарію, замовлення діджея з апаратурою, подарунки та підбір локації. Загальні витрати при проведенні 1 культурно-масового заходу в місяць складуть: 15 тис. грн./захід * 12 міс. = 180 тис. грн. в рік.

Далі варто узагальнити проведення розрахунків витрат на розвиток персоналу відповідно до лівої частини рис. 3.1 (розрахунки з правої частини будуть здійснені в наступному підрозділі). Таке узагальнення представлено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Узагальнення розрахунків витрат на розвиток персоналу, не пов'язаних з навчанням

Стаття витрат	Сума витрат, тис. грн.
Підвищення заробітної плати	2201,2
Покращення системи преміювання персоналу	1275,3
Система бенефітів	192,3
Витрати на культурно-масові заходи	180
Загальні інвестиційні витрати по напрямку	3848,8

Джерело: складено автором

Таким чином, поточні інвестиційні витрати на розвиток персоналу (без врахування витрат на навчання персоналу) складуть 3848,8 тис. грн. в рік

Таким чином, до розвитку персоналу ЗАТ «Одесакондитер» варто підходити як до інвестиційного проєкту. Формування комплексу заходів, націлених на розвиток персоналу дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на кондитерському ринку.

3.2. Формування моделі корпоративного навчання та розвитку персоналу

Серед пріоритетних напрямків розвитку персоналу для підприємств кондитерської галузі важливе місце займає професійна підготовка або навчання. Зазначимо, що професійне навчання працівників у кондитерській галузі є ключовим фактором, що сприяє не тільки підвищенню індивідуальної майстерності, але й загальній продуктивності підприємства. У сфері, де творчість та інновації відіграють важливу роль, постійне оновлення знань та навичок дозволяє працівникам залишатися на передовій сучасних трендів та технологій. Це особливо важливо в кондитерській промисловості, де споживачі постійно шукають нові смаки та оригінальні дизайни.

Крім того, систематичне професійне навчання сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників. Навчання та розвиток навичок

відчуваються як інвестиції в особистий розвиток, що підвищує лояльність до компанії та знижує плинність кадрів. Працівники, які відчують, що їхні зусилля цінуються та їм надаються можливості для росту, з більшою ймовірністю будуть вкладати більше зусиль у свою роботу та прагнути до високих результатів.

Нарешті, професійне навчання в кондитерській галузі є важливим для забезпечення відповідності стандартам якості та безпеки. У галузі, де дотримання норм харчової безпеки та гігієни є критично важливим, регулярне навчання допомагає забезпечити, що всі працівники оновлюють свої знання щодо найкращих практик та законодавчих вимог. Це не тільки підвищує довіру споживачів до продукції, але й запобігає потенційним ризикам для здоров'я.

На сьогодні професійна підготовка (навчання) персоналу підприємства включає: первинну професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації різних категорій персоналу. Професійне навчання може здійснюватись різними способами:

- шляхом створення власного навчального центру як окремої структурної одиниці;

- в режимі навчання на робочому місці.

Це, безумовно, крайні форми: між навчанням робочому місці та створенням центру підготовки співробітників є багато проміжних етапів, кожен із яких дає багато варіантів організації навчання. Форм та способів організації навчання та підготовки існує необмежена кількість, їх неможливо навіть усе перерахувати, оскільки постійно створюються нові: це можуть бути і внутрішньофірмові семінари, організовані службою персоналу, і шефство досвідчених співробітників над новачками, і ротація фахівців усередині підрозділів із передачею практичних навичок на новому місці. Способи внутрішньофірмового навчання – це суто практична сфера, де служба персоналу кожної компанії виявляє свою винахідливість.

Для реалізації цього напрямку найбільш доцільним для ЗАТ «Одесакондитер» створити невеликий власний навчальний центр. Перевагою

такого центру може бути не тільки підвищення кваліфікації власного персоналу, а й надання таких послуг стороннім організаціям, що підвищить економічну ефективність такого центру.

Навчальний центр доцільно створювати як окремий структурний підрозділ ЗАТ «Одесакондитер». В табл. 3.9 представлено головні передумови та причини створення Навчального центру ЗАТ «Одесакондитер».

Таблиця 3.9

Головні передумови та причини створення Навчального центру
ЗАТ «Одесакондитер»

Головні причини та передумови	Характеристика причин та передумов
Великий розрив між освітою спеціаліста та реальними потребами ЗАТ «Одесакондитер» та ринку праці	Поточне покоління працездатних людей здобуло вищу освіту в післякризові роки, і навчалися заради «диплому», а не заради навичок. За підсумками існує величезна кількість людей, які працюють не за фахом, яким не знадобилося те, чого їх навчали. А це означає, що найближчим часом працювати будуть люди, які не володіють необхідними навичками в професії. І щоб бізнес-процес ЗАТ «Одесакондитер» був ефективний, треба персонал вчити.
Робота поступово перестає бути засобом виживання і стає чимось іншим – наприклад, можливістю реалізації	Це означає, що вимоги до місця та організації праці у претендентів підвищуються. Незабаром мотивація «працюй – інакше виженемо» почне втрачати ефект, і персоналу потрібні будуть тонші схеми. Одна з них – налагоджений процес навчання усередині компанії. Тому що новій людині необхідно знати – що розробляти, як розробляти і навіть це робити
Протягом свого розвитку компанія набуває досвіду вирішення різних бізнес-задач	Цей досвід напрацьовують співробітники компанії, він зберігається в їх голові та головах їхніх колег (2-4 особи зазвичай). Але співробітники компанії мають звичай йти на іншу посаду/йти на підвищення. При цьому нова людина, яка приходить на робоче місце, змушена знову напрацьовувати цей же досвід вирішення тих самих завдань. Це приводить до витрат компанії.
Ефект «залежності» від хорошого фахівця	Зазвичай це співробітник, який добре знається на продукті компанії, носій досвіду і знання. Він тягне на собі багато процесів, замінити його не виходить, оскільки будуть втрачені цінні знання, але він, розуміючи свою важливість, дозволяє собі лишнього. Відділ навчання знімає цю залежність від фахівців, розробляючи продуктові курси, систематизуючи та знеособлюючи інформацію.

Джерело: розроблено автором

Враховуючи необхідність створення власного навчального центру, доцільним видається з'ясувати і переваги такого створення (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Переваги створення власного навчального центру ЗАТ «Одесакондитер»

Перевага	Характеристика
Професійне навчання	Систематичне навчання новим технікам, технологіям та трендам у кондитерському мистецтві.
Стандартизація процесів	Забезпечення єдності та високої якості продукції через стандартизовані методики виробництва.
Інновації та розвиток продукту	Розвиток нових продуктів та інновацій, експерименти з інгредієнтами та дизайном.
Залучення та утримання талантів	Підвищення привабливості підприємства як роботодавця, мотивація співробітників.
Зниження витрат на навчання	Економічна ефективність порівняно з залученням зовнішніх тренерів або відправленням на курси.
Корпоративна культура	Зміцнення командного духу, покращення внутрішнього спілкування, формування корпоративної культури.
Відповідність стандартам якості	Регулярне оновлення знань з норм харчової безпеки та гігієни, підвищення довіри споживачів.

Джерело: складено автором

Дані табл. 3.10 свідчать про важливість та необхідність створення власного навчального центру для ЗАТ «Одесакондитер», вказуючи на різноманітні переваги, які він може принести, від підвищення професійних навичок до забезпечення відповідності стандартам якості та безпеки.

Навчальний центр ЗАТ «Одесакондитер» – самостійний підрозділ, із класичною структурою; який виконує повний цикл робіт з навчання, адаптації, оцінки працівників; працюючий з фахівцями всіх рівнів компанії на принципах самоокупності. Такий центр має наступну організаційну структуру (рис. 3.2).

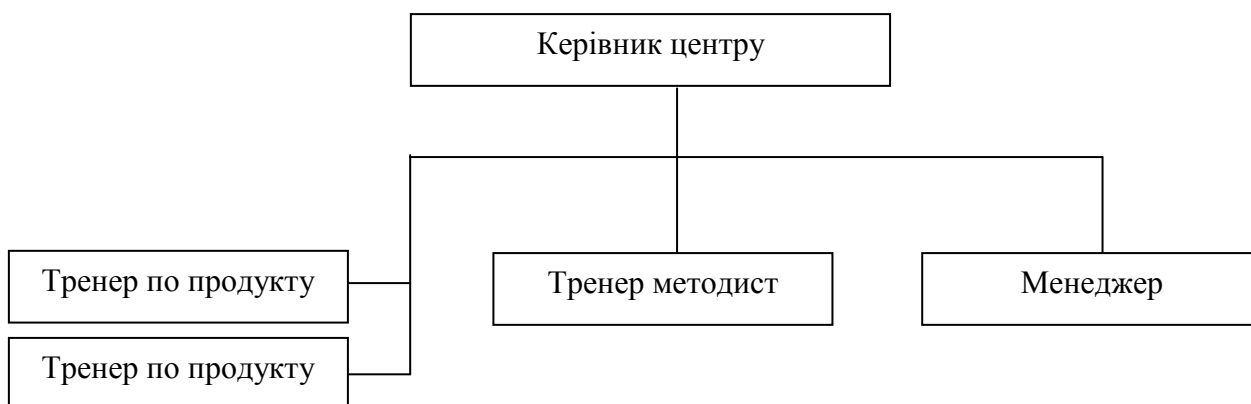


Рис. 3.2. Організаційна структура Навчального центру ЗАТ «Одесакондитер»

Джерело: розроблено автором

Організаційна структура, що представлена на рис. 3.2, дає можливість повністю побудувати систему навчання, пов'язану із системою оцінки, мотивації, кадрового розвитку.

За рахунок кількох фахівців можна досягти спеціалізації тренерів з продуктів, що підвищить якість навчання; і одночасно охопити велику кількість співробітників різних категорій та вийти за межі самого підприємства. Ця структура здатна створювати власні навчальні продукти та саморозвиватися, гнучко адаптуватися до потреб бізнесу. Такий центр зможе обслуговувати групи в 7-15 осіб.

Зазначимо, що навчальна група розміром від 10 до 15 осіб вважається оптимальною з кількох причин.

По-перше, така кількість учасників забезпечує достатній рівень індивідуальної уваги від тренера чи викладача до кожного учасника. У невеликих групах легше встановити ефективну взаємодію та комунікацію, що дозволяє тренеру адаптувати навчальний процес відповідно до потреб та рівня знань кожного учасника. Це також сприяє більш глибокому засвоєнню матеріалу, оскільки кожен учасник має більше можливостей для активної участі, задавання питань та обговорення.

По-друге, група такого розміру сприяє створенню комфортного та дружнього навчального середовища. Учасники можуть ефективно працювати в командах, обмінюватися думками та досвідом, що є важливим для розвитку навичок співпраці та командної роботи. Також, у невеликих групах легше уникнути ситуацій, коли деякі учасники можуть відчувати себе ізольованими або не залученими. Кожен учасник має можливість бути почутим та внести свій вклад, що підвищує мотивацію та задоволеність від навчального процесу.

На підставі аналізу ринку послуг з навчання для різних компаній пропонується наступний перелік форм навчання, які доцільно використовувати для підвищення кваліфікації власного персоналу та його перепідготовки (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Річний план використання тренінгів для підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу ЗАТ «Одесакондитер» та персоналу інших підприємств кондитерської галузі

Тематика тренінгу	Дата проведення	Кількість осіб	Вартість, грн./особу
Управління якістю зерна та ефективність його транспортування, післязбиральної обробки і зберігання	Грудень	15	2000
Психологія спілкування з клієнтом	Березень, Червень	15	2000
Мистецтво продажів у кондитерській індустрії	Квітень	15	3000
Технологія кондитерського виробництва	Травень	15	3000
Організація діяльності кондитерського виробництва	Червень	15	3000
Складське господарство	Серпень	15	3000
Оцінка та корегування хлібопекарськими властивостями зерна та борошна	Липень	15	2000
Санітарні вимоги до виготовлення та зберігання продукції	Жовтень	15	3000
Логістика на виробничому підприємстві	Травень, Листопад	15	3000
Особливості роботи з VIP- клієнтами	Грудень	15	3000

Джерело: складено автором за даними [40; 65; 11]

Тренінги проводяться від 4 годин до 2-х днів (залежно від тематики і потреб). Основною метою тренінгу є відпрацювання навичок відповідно до тематики тренінгу. При цьому використовуються, переважно, активні методи навчання - обігрування і аналіз ситуацій, відеозйомка та відеоаналіз. Теоретичний матеріал подається виключно, виходячи з практичного досвіду доповідачів. Тренінги призначені для різних категорій працівників.

Крім цього, для ЗАТ «Одесакондитер» доцільним є участь у семінарах. Семінари проводяться разово від 2 до 3 годин. Основною метою є передача бізнес-досвіду, знайомство з голосними і негласними правилами ведення бізнесу, інформування учасників про проблеми, що виникають у тому чи іншому напрямку ведення бізнесу та шляхи їх вирішення.

Таблиця 3.12

Річний план використання семінарів для підвищення кваліфікації персоналу ЗАТ «Одесакондитер» та персоналу інших підприємств кондитерської галузі

Тематика семінару	Кількість семінарів в рік	Кількість осіб	Вартість, грн.
Інновації в кондитерському виробництві	15	15	600
Агресивний маркетинг для кондитерських підприємств	20	15	700
Аналіз діяльності кондитерського підприємства	10	15	400
Рекламні компанії	20	15	800
Переробка сировини у кондитерські вироби	10	15	500
Виробництво окремих видів кондитерської продукції	25	15	600

Джерело: складено автором за даними [40; 65; 11]

Цільовою аудиторією є керуючі, керівники, власники підприємств, менеджери, працівники тощо.

Варто відзначити, що наведений в табл. 3.11 та 3.12 перелік тренінгів та семінарів не є обов'язковим і може коригуватися в залежності від попиту на ринку та від потреб самого ЗАТ «Одесакондитер».

Окрім того, на навчальний центр має бути покладено функцію обміну досвідом. Тобто на базі навчального центру має бути створено платформу для співробітників різних відділів та рівнів кваліфікації з обміну знаннями та навичками. Досвідчені майстри можуть ділитися своїми унікальними техніками та секретами виробництва з молодшими колегами, тим самим підвищуючи загальний рівень майстерності всієї команди. Це також буде сприяти культурі неперервного навчання та самовдосконалення.

Окрім того, навчальний центр може виступати як місце для експериментів та тестування нових ідей, де співробітники можуть випробовувати нові рецепти, обговорюватися дизайни та методи виробництва. Це не тільки сприяє розвитку нових продуктів, але й стимулює креативність та інноваційний дух серед персоналу.

Обмін досвідом через навчальний центр сприятиме побудові сильної корпоративної культури. Спільне навчання та розвиток сприяють згуртуванню команди, підвищують взаєморозуміння та взаємоповагу між співробітниками різних рівнів. Це створює позитивне робоче середовище, де кожен член команди відчуває свою цінність та внесок у загальний успіх підприємства.

В подальшому обмін досвідом має вийти за межі ЗАТ «Одесакондитер». Обмін досвідом з іншими національними та зарубіжними компаніями розширює горизонти навчання та розвитку, відкриваючи доступ до нових знань та практик, які можуть бути адаптовані та впроваджені на власному підприємстві.

Співпраця з іншими компаніями дозволяє обмінюватися унікальними техніками та методами виробництва, які можуть бути не відомі або не використовувані в місцевому контексті. Це може стосуватися специфічних рецептур, дизайнерських рішень, а також інноваційних підходів до організації виробничих процесів. Такий обмін сприяє не тільки підвищенню рівня професійної майстерності, але й відкриває нові можливості для розвитку бізнесу.

Взаємодія з міжнародними партнерами може надати цінний інсайт щодо глобальних трендів та споживацьких уподобань, що є особливо важливим у такій динамічній галузі, як кондитерська промисловість. Це дозволяє підприємству бути на крок попереду конкурентів, швидко адаптуючись до змін у споживацьких вподобаннях та вимогах ринку. Нарешті, така співпраця може сприяти створенню міцних професійних зв'язків та партнерств, які можуть відкрити нові можливості для спільних проектів, обміну персоналом для стажувань, спільних досліджень та розробок. Це не тільки збагачує внутрішні ресурси та можливості підприємства, але й сприяє його інтеграції у глобальний бізнес-простір.

Для розрахунку економічної ефективності створення навчального центру доцільно визначити інвестиційні витрати на його створення. Вони представлені в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Разові інвестиційні витрати на створення Навчального центру
ЗАТ «Одесакондитер»

Стаття витрат	Кількість, шт	Ціна, тис. грн.	Сума, тис. грн.
Ноутбуки	15	28,0	420,0
Стационарний комп'ютер з МФУ	1	40,0	40,0
Проектор та мультимедійна дошка	1	70,0	70,0
Меблі	10 стільців, 6 столів, 2 шафи	-	100,0
Інше обладнання	-	-	50,0
Всього	-	-	680,0

Джерело: розробка автора

З даних табл. 3.13 можна зробити висновок про те, що одноразові інвестиційні витрати на створення навчального центру ЗАТ «Одесакондитер» складуть 260 тис. грн. при цьому слід відзначити, що потужність центру передбачає на початковому етапі завантаженість в 1 групу з чисельністю в 15 осіб.

Далі необхідно розрахувати поточні витрати. Не зважаючи на те, що в організаційній структурі передбачено 5 осіб персоналу, на постійній основі варто наймати лише 2 особи, а інших залучати на час проведення конкретних навчальних заходів. По мірі зростання надання обсягів освітніх послуг чисельність персоналу доцільно збільшувати. Поточні витрати навчального центру представлені в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Поточні витрати Навчального центру ЗАТ «Одесакондитер»

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Заробітна плата (2особи x 12,96тис. грн. x 12 міс.)	311,0
Витрати на оренду приміщення (100 кв. м.) з комунальними платежами (15 тис. грн/міс x 12 міс)	180,0
Матеріали (заправка картриджа, канцелярія тощо)	75,0
Інші витрати	100,0
Всього	666,0

Джерело: розробка автора

З даних табл. 3.14 можна зробити висновок про те, що поточні витрати в

рік складуть 666 тис. грн. В цілому ж вартість поточних інвестиційних витрат складе: відповідно до першого напрямку (підвищення заробітної плати, удосконалення преміальної системи, компенсацій витрат персоналу, формування корпоративних заходів) – 3848,8 тис. грн. в рік; відповідно до другого напрямку (створення начального центру на базі ЗАТ «Одесакондитер») – 666 тис. грн.; загальна сума поточних інвестиційних витрат складе 4514,8 тис. грн. в рік. В подальшому ці витрати будуть зростати на 5% в рік.

Таким чином, формування моделі корпоративного навчання та розвитку персоналу через створення навчального центру на кондитерському підприємстві є стратегічним кроком, що сприяє підвищенню професійної майстерності, інноваційності та конкурентоспроможності ЗАТ «Одесакондитер». Це не тільки забезпечить постійний розвиток навичок та знань працівників, але й відкриє нові можливості для обміну досвідом та інтеграції в глобальні тренди і практики.

3.3. Економічні аспекти професійно-особистісного розвитку персоналу

В сучасних умовах для підвищення продуктивності праці досягнення мети підвищення конкурентоспроможності для багатьох підприємств кондитерської галузі стає критично важливим використання сучасних інновацій. Не є виключенням і ЗАТ «Одесакондитер». Ці інновації можуть включати розробку та впровадження нових продуктів, які замінять ті, що не приносять прибутку, а також вибір ефективних методів фінансування інвестиційних проектів, спрямованих на розробку, виробництво та збут цих нових продуктів. Крім того, важливим аспектом є впровадження нових технологічних процесів, які можуть оптимізувати виробництво, знизити витрати та підвищити якість продукції. Такі інновації вимагають не тільки фінансових інвестицій у самі інноваційні продукти, а й інвестицій у розвиток персоналу, оскільки успішне впровадження нових продуктів чи технологій

напряму залежить від рівня кваліфікації та навичок працівників. Водночас суттєвою проблемою є прогнозування наслідків таких інвестицій.

Для того, щоб оцінити можливість підвищення обсягів виробництва та збуту продукції на ЗАТ «Одесакондитер» було використано експертний метод. Для цього 5 головним спеціалістам підприємства було задано питання: «На скільки відсотків зростуть обсяги чистого доходу від реалізації продукції підприємства в результаті впровадження комплексу заходів, націлених на розвиток персоналу». В ході відповідей пропонувалося надати оцінку в трьох варіантах: песимістичний сценарій, нормальний сценарій та оптимістичний сценарій. В подальшому усі оцінки були усереднені за формулою середньої арифметичною та виведено єдину усереднену прогнозну оцінку впливу впровадження комплексу заходів, націлених на розвиток персоналу на обсяги чистого доходу від реалізації продукції за песимістичним, нормальним та оптимістичним сценаріями. Узагальнені результати опитування представлено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Узагальнені результати опитування головних спеціалістів
ЗАТ «Одесакондитер» щодо впливу впровадження комплексу заходів,
націлених на розвиток персоналу на обсяги чистого доходу від реалізації
продукції

Експерт	Сценарій (ріст, %)		
	Песимістичний	Нормальний	Оптимістичний
№1	16	17	18
№2	15	16	18
№3	14	15	17
№4	14	15	16
№5	15	16	18
Середня оцінка	14,8	15,8	17,4

Джерело: розробка автора

Відповідно до даних щодо обсягів отриманого чистого доходу та прогнозу в табл. 3.15 розраховано обсяги зростання чистого доходу від реалізації продукції в результаті впровадження комплексу заходів, націлених

на розвиток персоналу (табл. 3.16). Необхідно підкреслити, що в ході прогнозування було враховано 5% кожнорічне зростання чистого доходу в результаті інших чинників (наприклад, інфляція).

Таблиця 3.16

Прогноз зростання чистого доходу від реалізації продукції в результаті впровадження комплексу заходів, націлених на розвиток персоналу, тис. грн.

Сценарій	Рік				
	1	2	3	4	5
Песимістичний	2789,5	2929	3075,5	3229,3	3390,8
Нормальний	2978	3126,9	3283,2	3447,4	3619,8
Оптимістичний	3279,6	3443,6	3615,8	3796,6	3986,4

Джерело: розраховано автором

Для розрахунку економічної ефективності проекту також доцільно спрогнозувати продажі навчального центру. Вони представлені в табл. 3.17 і містять два види послуг.

Таблиця 3.17

Річний прогноз продажів Навчального центру ЗАТ «Одесакондитер»

Стаття доходів	Сума, тис. грн.
Послуги з розвитку персоналу	1470
Послуги оренди приміщення для зустрічей, обміну досвіду, конференцій, круглих столів тощо	100,0
Всього	1570,0

Джерело: розраховано автором за даними табл. 3.11 та 3.12

В подальшому ці доходи будуть зростати кожного року на 20% за рахунок нарощення виробничої потужності. Зведений прогноз доходів представлено в табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Прогноз доходів за інвестиційним проектом

Сценарій	Рік				
	1	2	3	4	5
Песимістичний	2789,5	2929	3075,5	3229,3	3390,8
Нормальний	2978	3126,9	3283,2	3447,4	3619,8
Оптимістичний	3279,6	3443,6	3615,8	3796,6	3986,4

Джерело: розраховано автором за даними табл. 3.16 та 3.17

З даних табл. 3.18 можна зробити висновок про те, що річні доходи

навчального центру складуть від 2789 до 3279 тис. грн. в залежності від сценарію.

На наступному етапі необхідно визначити чистий дисконтований дохід навчального центру за весь етап реалізації проекту (5 років). Для цього використовується дисконтний множник (3.1):

$$DM = \sum_{n=1}^T \frac{\Pi_n}{(1+i)^n} \quad (3.1)$$

де ДМ – дисконтний множник;

i – ставка дисконту, в нашому випадку вона буде на рівні 24%;

n – роки реалізації проекту.

Його розрахунок представлено в табл. 3.19.

Таблиця 3.19

Розрахунок чистого дисконтованого доходу за інвестиційним проектом

Показник	Рік				
	1	2	3	4	5
Поточні витрати на стимулювання персоналу до розвитку, тис. грн.	3848,8	4041,2	4243,3	4455,5	4678,3
Поточні витрати на функціонування навчального центр, тис. грн.	666	699,3	734,3	771	809,6
Всього поточних витрат, тис. грн.	4514,8	4740,5	4977,6	5226,5	5487,9
Грошовий потік від реалізації проекту за сценаріями, тис. грн.					
Песимістичний	-155,3	72,5	358,7	715,8	1158,5
Нормальний	33,2	270,4	566,4	933,9	1387,5
Оптимістичний	334,8	587,1	899	1283,1	1754,1
Дисконтний множник	0,8	0,64	0,512	0,4096	0,3277
Дисконтований грошовий потік, тис. грн. за сценаріями					
Песимістичний	-124,2	46,4	183,7	293,2	379,6
Нормальний	26,6	173,1	290	382,5	454,7
Оптимістичний	267,8	375,7	460,3	525,6	574,8

Джерело: розраховано автором

З даних табл. 3.19 видно, що чистий дисконтований грошовий потік за роки реалізації проекту змінюється в динаміці.

На основі даних табл. 3.19 розрахуємо чистий дисконтований дохід (ЧДД) за формулою (3.2):

$$ЧДД = \sum_{n=1}^T \frac{\Pi_n}{(1+i)^n} - K, \quad (3.2)$$

де $\sum_{n=1}^T \frac{\Pi_n}{(1+i)^n}$ - дисконтований дохід;

K – інвестиції;

Загальна формула розрахунку терміну окупності має вид (3.3):

$$ПО = K / \left(\sum_{n=1}^T \frac{\Pi_n}{(1+i)^n} \right) / T, \quad (3.3)$$

Індекс доходності (ІД) розраховується за формулою (3.4)

$$ІД = \sum_{n=1}^T \frac{\Pi_n}{(1+i)^n} / K \quad (3.4)$$

Результати розрахунків за цими формулами представлені в табл. 3.20.

Таблиця 3.20

Економічна ефективність рекомендованого інвестиційного проекту

Сценарій	Чистий дисконтований дохід, тис. грн.	Інвестиційні витрати, тис. грн.	Показники ефективності інвестиційного проекту		
			Чистий дисконтований дохід (ЧДД)	Індекс доходності (ІД)	Період окупності (ПО)
Песимістичний	778,7	680	98,7	1,1	4,4
Нормальний	1326,9		646,9	2	2,6
Оптимістичний	2204,2		1524,2	3,2	1,5

Отже, за самим песимістичним сценарієм чистий дисконтований дохід (ЧДД), який планує отримати підприємство від даного проекту загальною вартістю 680 тис. грн., складе 98,7 тис. грн. Оскільки він > 0 , то проект варто прийняти. Оптимістичний же сценарій передбачає отримання чистого дисконтованого доходу на рівні 1524,2 тис. грн., що свідчить про вигідність проекту. При цьому період окупності при песимістичному сценарії складе 4,4 роки, що менше від планованого строку реалізації проекту в 5 років, а при оптимістичному – 1,5 роки. Індекс доходності при песимістичному сценарії складе 1,1, а при оптимістичному зросте до 3,2. Оскільки індекс доходності перевищує 1, то проект можна рекомендувати до прийняття.

Висновки до розділу 3

1. До розвитку персоналу ЗАТ «Одесакондитер» варто підходити як до інвестиційного проєкту. Формування комплексу заходів, націлених на розвиток персоналу дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на кондитерському ринку. При цьому пріоритетними напрямками визначено підвищення кваліфікації та матеріальне і нематеріальне стимулювання. Щодо матеріального і нематеріального стимулювання для ЗАТ «Одесакондитер» запропоновано підвищити рівень заробітної плати працівників до середнього по Одеській області; удосконалити систему преміювання персоналу та встановити витрати на неї на рівні 20% від фонду заробітної плати; розробити систему компенсації окремих витрат персоналу, зокрема оплати страховки, харчування, витрати на спортзал, проїзд в транспорті) та використати запропонований план культурно-масових заходів для формування корпоративної культури. Загальні інвестиційні витрати на ці заходи оцінено в розмірі 3848,8 тис. грн.

2. Формування моделі корпоративного навчання та розвитку персоналу через створення навчального центру на кондитерському підприємстві є стратегічним кроком, що сприяє підвищенню професійної майстерності, інноваційності та конкурентоспроможності ЗАТ «Одесакондитер». Це не тільки забезпечить постійний розвиток навичок та знань працівників, але й відкриє нові можливості для обміну досвідом та інтеграції в глобальні тренди і практики. При цьому разові інвестиційні витрати на створення такого центру складуть 380 тис. грн. Поточні витрати складуть 666 тис. грн. в рік. Загальна сума поточних інвестиційних витрат складе 4514,8 тис. грн. в рік.

3. Проведені прогностичні розрахунки дозволили визначити обсяги збільшення чистого доходу від реалізації продукції в результаті реалізації інвестиційного проєкту по розвитку персоналу в розрізі трьох сценаріїв: песимістичного, нормального та оптимістичного. Визначення показників економічної ефективності інвестиційного проєкту засвідчило, що навіть за песимістичного сценарію пропонуємі заходи будуть ефективними, а сам

проект окупиться з показником чистого дисконтованого доходу в сумі 98,7 тис. грн. при індексу доходності в 1,1 та періоду окупності в 4,4 роки. Натомість у випадку реалізації оптимістичного сценарію чистий дисконтований дохід зросте до 1524,2 тис. грн., при індексі доходності в 3,2, а періоду окупності в 1,5 роки. Оскільки чистий дисконтований дохід вище нуля, а індекс доходності вище одиниці, період окупності не перевищує строк реалізації проєкт, то розроблені заходи щодо стимулювання розвитку персоналу та створення на базі підприємства навчального центру можуть бути рекомендовані до впровадження.

ВИСНОВКИ

На підставі результатів проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. У сучасних умовах технічного прогресу та конкурентного ринку розвиток персоналу – вже не просто засіб мотивації та інструмент управління персоналом. Це необхідний інструмент просування бізнесу. Все частіше керівники організацій виявляють інтерес до цього питання та виявляють готовність вкладати фінансові ресурси у розвиток співробітників, забезпечення обміну між ними наявним досвідом та отримання ними нових знань, умінь та навичок. Розвиток персоналу вважаємо систематичним процесом підвищення знань, вмінь та компетенцій працівників, який реалізується через низку організаційних та економічних ініціатив. Система розвитку персоналу включає вироблення стратегії, прогнозування та планування потреби, професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, ротацію, роботу з кадровим резервом, адаптацію та формування корпоративної культури. Основною метою розвитку персоналу є підготовка стресостійких, компетентних, грамотних співробітників, чиї професійні навички будуть відповідати вимогам конкретної компанії.

2. Активний розвиток стратегічного менеджменту призвів до значного зростання підходів щодо стратегії та її різновидів. Стратегія управління персоналом є складовою функціональної стратегії підприємства. Стратегія розвитку персоналу є елементом стратегії управління персоналом. Під нею слід розуміти комплексний підхід до управління людськими ресурсами, який орієнтований на постійне вдосконалення та розвиток навичок та компетенцій співробітників з метою досягнення стратегічних цілей організації. Ця стратегія спрямована на підтримку та розвиток потенціалу кожного співробітника, що в свою чергу сприяє зростанню продуктивності, інноваційності та загальному успіху організації. При цьому розвиток управління персоналу чітко взаємопов'язаний з стратегією розвитку підприємства, а сам персонал

вважається важливим стратегічним ресурсом підприємства. Стратегія розвитку персоналу тісно пов'язана з маркетинговими стратегіями підприємства і спирається на стратегію росту, стратегію помірною зростання та стратегію скорочення. Серед різновидів стратегій розвитку персоналу слід відзначити стратегію індивідуального навчання, стратегії організаційного навчання, стратегія управління знаннями, стратегії розвитку керівних кадрів, стратегії розвитку «емоційної культури» та стратегії розвитку стратегічної здатності. Кожна з них має на меті загальний розвиток персоналу підприємства.

3. Під методами розвитку персоналу слід розуміти систему заходів та підходів, спрямованих на підвищення кваліфікації, розвиток навичок та компетенцій співробітників організації. Усі методи розвитку персоналу можна згрупувати в звичайні та інноваційні. Водночас такий поділ є досить умовним, оскільки застосування інноваційних технологій до класичних методів переводить їх у розряд інноваційних. Найбільш простими є такі класичні методи, як тренінги та семінари, корпоративне навчання, менторство та наставництво, виробничий інструктаж та самоосвіта. Серед інноваційних методів виділяються коучінг, Buddying (партнерство), Shadowing («побути тінню»), консультування, супервізія, навчання дією, Storytelling («оповідання історій»), відеонавчання, дистанційне навчання (E-learning та онлайн-платформи), модульне навчання, баскет-метод, ротація, гейміфікація, крос-функціональні проекти, корпоративні соціальні мережі та платформи співпраці.

4. Кондитерська галузь України нараховує більше 4,8 тис. суб'єктів господарювання, з яких біля 20% є фізичними особами підприємцями. Динаміка кількості суб'єктів господарювання є негативною. В свою чергу це приводить до зниження кількості працівників у цих суб'єктів. В середньому у одного суб'єкта господарювання кондитерської галузі працює біля 17 осіб. Проте ці працівники нерівномірно розподілені за підгалуззями: найбільшою є чисельність працівників у виробників какао та шоколаду – в середньому біля 44 осіб. На персонал суб'єктами господарювання кондитерської галузі витрачається 12141 млн. грн. кожного року. При цьому біля 82% цих витрат

складають витрати на оплату праці. На великих кондитерських підприємствах реалізуються потужні програми розвитку персоналу, а на дрібних підприємствах цьому питанню приділяється недостатня увага.

5. ЗАТ «Одесакондитер» було створене в 1994 р. хоча і мало значно більшу історію функціонування. Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру. Компанія виробляє широкий асортимент кондитерської продукції. За період з 2018 по 2020 рр. на ЗАТ «Одесакондитер» незначно скоротилася валюта балансу, що свідчить про згортання господарської діяльності. На підприємстві склалася мобільна структура активів. При цьому на підприємстві високий рівень зносу обладнання. В структурі пасивів існує диспропорція: відсутні довгострокові зобов'язання, негативний власний капітал. При цьому зростає вартість поточних зобов'язань. Коефіцієнт фінансової стабільності свідчить про те, що заборгованість не забезпечується власними коштами. Підприємство було збитковим в 2018-2019 рр. і прибутковим в 2020 р. водночас в 2020 р. підприємство припинило виробництво нової продукції і розпродувало залишки. Показники ліквідності на підприємстві не відповідають нормативним.

6. Питаннями управління професійно-особистісним розвитком персоналу ЗАТ «Одесакондитер» займається відділ кадрів. Проте в останні роки чисельність його складає лише 1 особу, що не дає змоги ефективно виконувати усі функції управління професійно-особистісним розвитком персоналу. Система управління розвитком персоналом на ЗАТ «Одесакондитер» включає підсистеми аналізу та оцінки персоналу, управління оплатою праці та мотивацією, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, підбір та наймання персоналу. Проведений аналіз засвідчив, що кількість працівників на ЗАТ «Одесакондитер» в динаміці скорочується. Переважна більшість працівників підприємства мають вік 24-40 років зі стажем 3–5 років, з яких переважна більшість – жінки. Середньомісячна заробітна плата має чітку тенденцію до скорочення, а широкий перелік методів мотивації персоналу на ЗАТ «Одесакондитер» використовується неефективно, спектр застосовуваних

методів звужується, а деякі методи не застосовуються взагалі. Продуктивність праці змінюється хаотично. Навчання персоналу та підвищення його кваліфікації в останні роки не здійснюється. Найм персоналу ускладнений з-за низького рівня заробітної плати. В найближчій перспективі підприємство очікує фінансово-виробнича криза, яка, без прийняття відповідних рішень, приведе до суттєвого погіршення в ефективності управління професійно-особистісним розвитком персоналу.

7. До розвитку персоналу ЗАТ «Одесакондитер» варто підходити як до інвестиційного проєкту. Формування комплексу заходів, націлених на розвиток персоналу дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на кондитерському ринку. При цьому пріоритетними напрямками визначено підвищення кваліфікації та матеріальне і нематеріальне стимулювання. Щодо матеріального і нематеріального стимулювання для ЗАТ «Одесакондитер» запропоновано підвищити рівень заробітної плати працівників до середнього по Одеській області; удосконалити систему преміювання персоналу та встановити витрати на неї на рівні 20% від фонду заробітної плати; розробити систему компенсації окремих витрат персоналу, зокрема оплати страховки, харчування, витрати на спортзал, проїзд в транспорті) та використати запропонований план культурно-масових заходів для формування корпоративної культури. Загальні інвестиційні витрати на ці заходи оцінено в розмірі 3848,8 тис. грн.

8. Формування моделі корпоративного навчання та розвитку персоналу через створення навчального центру на кондитерському підприємстві є стратегічним кроком, що сприяє підвищенню професійної майстерності, інноваційності та конкурентоспроможності ЗАТ «Одесакондитер». Це не тільки забезпечить постійний розвиток навичок та знань працівників, але й відкриє нові можливості для обміну досвідом та інтеграції в глобальні тренди і практики. При цьому разові інвестиційні витрати на створення такого центру складуть 380 тис. грн. Поточні витрати складуть 666 тис. грн. в рік. Загальна сума поточних інвестиційних витрат складе 4514,8 тис. грн. в рік.

9. Проведені прогностичні розрахунки дозволили визначити обсяги

збільшення чистого доходу від реалізації продукції в результаті реалізації інвестиційного проекту по розвитку персоналу в розрізі трьох сценаріїв: песимістичного, нормального та оптимістичного. Визначення показників економічної ефективності інвестиційного проекту засвідчило, що навіть за песимістичного сценарію запропоновані заходи будуть ефективними, а сам проєкт окупиться з показником чистого дисконтованого доходу в сумі 98,7 тис. грн. при індексу доходності в 1,1 та періоду окупності в 4,4 роки. Натомість у випадку реалізації оптимістичного сценарію чистий дисконтований дохід зросте до 1524,2 тис. грн., при індексі доходності в 3,2, а періоду окупності в 1,5 роки. Оскільки чистий дисконтований дохід вище нуля, а індекс доходності вище одиниці, період окупності не перевищує строк реалізації проєкт, то розроблені заходи щодо стимулювання розвитку персоналу та створення на базі підприємства навчального центру можуть бути рекомендовані до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абонемент в спортзал. URL: <https://www.bodo.ua/ua/odessa/go/abonement-v-sportzal/> (дата звернення 07.12.2023)
2. Баніт О.В. Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньо-фірмової підготовки персоналу. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. 2014. Вип. 1. С. 94-98.
3. Боровский А.Б. Система методів професійної орієнтації. Методики профорієнтаційної роботи. Київ: МЗУУП, 2010. 324 с.
4. Брич В.Я. Система управління розвитком персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 13-16.
5. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
6. В Одесі закrywся легендарний магазин одеських солодоштів. URL: <https://culturemeter.od.ua/v-odesse-zakrylsja-legendarnyj-magazin-odesskih-sladostej-78811/> (дата звернення 21.10.2023 р.)
7. Ведерніков М. Д. Розвиток управлінського персоналу організації за умов економіки знань. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 4. С. 40-50.
8. Вербовська Л. С. Компетентнісний розвиток персоналу як складова забезпечення якості проєкту. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(1). С. 79-88.
9. Вірченко М. А. Проблеми оцінки ефективності інвестиційних проєктів. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 77-79.
10. Гаєвський Б.А. Основи науки управління: навчальний посібник. Київ: МАУП, 2013. 112с.
11. Гайдук О. В. Сучасні технології кондитерського виробництва: підручник. Київ: ПІТО НАПН України, 2020. 440 с.
12. Гетьман О.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та*

національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 556-561.

13. Головне управління статистики в Одеській області. URL: http://od.ukrstat.gov.ua/stat_info/doxod/doxod7.htm (дата звернення 07.12.2023)
14. Гончар В.О. Стратегії розвитку персоналу підприємства. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/61927> (дата звернення 18.11.2023)
15. Григор'єва О.В. Корпоративні свята як інструмент внутрішнього управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. №16. С. 297-300.
16. Грішнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. 2012. Вип. 9. С. 15-19.
17. Денисенко Є. І. Інвестиції в персонал як основа розвитку організації. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/6034/1/Денисенко%20Є.І.%20Інвестиції%20в%20персонал%20як%20основа%20розвитку%20організації.pdf>
18. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 21.10.2023 р.)
19. Джой-Меттьюз Д. Розвиток людських ресурсів; пер. с англ. Харків: Фоліо, 2016. 432 с.
20. Документи АВК. URL: <https://dnkf.avk.ua/ua/shareholders/index.html> (дата звернення 21.10.2023 р.)
21. Дьомкіна О.В. Особливості інвестування у розвиток персоналу сфери інформаційних технологій в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 9. С. 65-68.
22. Зачосова Н. В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1. С. 61-66.
23. Збрицька Т.П. Переваги створення корпоративного університету як інструмент розвитку персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*.

2013. Вип. 1. С. 354–358.
24. Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. С. 25-29.
25. Ільчук М. М. Ефективність інвестиційного проекту створення та функціонування високотехнологічного сільськогосподарського підприємства. *Економіка АПК*. 2015. № 5. С. 55-61.
26. Караван С. І. Механізм забезпечення ефективної роботи персоналу як складової підвищення інвестиційної привабливості підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2012. Вип. 4. С. 70-73.
27. Кир'янова О.В. Сучасні підходи до організації корпоративного навчання в Україні. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d3eda74c-d6e9-4dec-ab7a-eb0d8c806373/content> (дата звернення 07.12.2023)
28. Коди видів економічної діяльності за КВЕД-2010. URL: <https://services.dtki.ua/classifiers/kved> (дата звернення 21.10.2023).
29. Колот А.М. Соціальна згуртованість суспільства як доктрина: основні засади, причини актуалізації, складники розвитку. *Економічна теорія*. 2010. № 1. С. 10-15.
30. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2009. 336 с.
31. Колпаков В. М. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Київ: МАУП, 2006. 712 с.
32. Комплексні обіди. URL: <https://kr.delivety.com/> (дата звернення 07.12.2023)
33. Копитко М. І., Прихідько С. М. Коучинг як ефективна технологія управління для вітчизняних бізнес-структур у процесі забезпечення економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. Вип. 2. С. 156-168.
34. Короцинська Я. А. Методи професійного навчання і розвитку персоналу. URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/43-trinadtsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/188-metodi->

profesijnogo-navchannya-i-rozvitku-personalu

35. Корпоративні свята від PrimeTeam. URL: <https://prime-event.com.ua/ua/prices/> (дата звернення 07.12.2023)
36. Красношарпа В. В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 12(15). С. 162-165.
37. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2010. 292 с.
38. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету*. 2015. №4. С. 15-19.
39. Курбатов С. Корпоративний університет як продукт взаємодії бізнесового та освітнього середовища в сучасних умовах. *Вища освіта України*. 2014. № 3. С. 44-49.
40. Кучерук З. І. Технологія кондитерських виробів: навчальний посібник для самостійного вивчення курсу. Харків: ХДУХТ, 2020. 179 с.
41. Лазоренко Л.В. Організація розвитку персоналу на підприємстві. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_1010_94046195.pdf (дата звернення 18.11.2023)
42. Ляшенко А. Корпоративне навчання, яке працює: три принципи. URL: <https://dou.ua/lenta/columns/principles-of-corporate-training/> (дата звернення 07.12.2023)
43. Марра Р. Управління персоналом в умовах соціальної ринкової економіки. Київ: Знання, 2012. 486 с.
44. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 418-422.
45. Микитюк П. П. Основні критерії оцінки ефективності інвестиційно-інноваційних проектів. *Економічний простір*. 2013. № 71. С. 125-134
46. Михайлова О.С. Сутність стратегічного управління персоналом. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 5. С. 158-162.
47. Онокало В. Г. Оцінка ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного*

- університету.2018. Вип. 19(2). С. 130-132.
- 48.Пантелієнко П. Пропозиції щодо вдосконалення преміювання працівників. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. №1. С. 70-74.
- 49.Півошенко А.М. Інвестиції в розвиток персоналу на підприємства та її ефективність. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2020. №10. С. 241-244.
- 50.Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. Вип. 12. С. 44-48
- 51.Премія має бути не менша ніж 20% від зарплати. URL: <https://laba.ua/blog/3551-yak-vprovadyty-bonusnu-systemu> (дата звернення 07.12.2023)
- 52.Просюкова Г. Що таке розвиток персоналу: повний огляд поняття і методів навчання персоналу в організації + 5 етапів розвитку персоналу з допомогою ротації кадрів. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/963-rozvitok-personalu--se-5-etapiv-rotacii-kadriv.html> (дата звернення 18.11.2023)
- 53.Розвиток працівників як складова управління персоналом організації. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%94%D0%B7%D1%8F%D0%BC%D1%83%D0%BB%D0%B8%D1%87/page5.html (дата звернення 18.11.2023)
- 54.Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2012. 351 с.
- 55.Савченко С. М. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №21. С. 34-38.
- 56.Савченко В. А., Гемма М. Д. Фінансування професійного навчання персоналу на виробництві в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2016. Вип. 1. С. 42-51.
- 57.Сиволап Л.А. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. №12. С. 37-42.

- 58.Солодке виробництво: одеська фабрика постачає ченців шоколадом, а солдатів – галетами. URL: <https://dumskaya.net/news/sladkaya-gizn-na-odesskom-konditerskom-zavode-pr-031526/> (дата звернення 21.10.2023 р.)
- 59.Сорокіна А.М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. №7. С. 23-27.
- 60.Соціальний звіт 2017-2018 р. кондитерської корпорації «Рошен». URL: https://roshen.com/uploads/presentation/Roshen__AR-2018__32_1.pdf (дата звернення 21.10.2023 р.)
- 61.Страхування життя та здоров'я. URL: <https://polis.ua/health> (дата звернення 07.12.2023)
- 62.Сукрушева Г.О. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 764-770.
- 63.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
- 64.Тимошенко К. В. Оцінка ефективності інвестицій у розвиток людського капіталу на підприємстві. *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого"*. 2013. № 2. С. 81-88 .
- 65.Тренінги та семінари Кафедри Технології зернових продуктів, хліба і кондитерських виробів Одеського національного технологічного університету. URL: <http://mbc.ontu.edu.ua/treningi-ta-seminari/> (дата звернення 07.12.2023)
- 66.Федоришина Л.М. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. №1. С. 52-59.
- 67.Фінансова звітність ЗАТ «Одесакондитер» за 2018-2019 рр. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/32833927> (дата звернення 21.10.2023 р.)
- 68.Фінансова звітність ЗАТ «Одесакондитер» за 2020 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/32833927/finances?current_year=2020 (дата звернення 21.10.2023 р.)
- 69.Форми корпоративного навчання, які потрібні компаніям сьогодні. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/formi-korporativnogo-navchannya-yaki-potribni->

- kompaniyam-sogodni (дата звернення 07.12.2023)
- 70.Формування стратегії управління персоналом підприємства. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Управління_та_адміністрування/3_Уpravl.personalom_L1__I_.pdf (дата звернення 18.11.2023)
- 71.Фроленкова Н. А. Освіта і професійний розвиток персоналу як елемент кадрового менеджменту організацій. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2020. Вип. 1. С. 210-218.
- 72.Хентце І. Теорія управління кадрами в ринковій економіці. Харків: Фоліо, 2011. 486 с.
- 73.Чавичалов І. І. Навчання як соціальний метод розвитку управлінського персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 24. С. 72-76.
- 74.Чиж В. І. Розвиток персоналу як складова стратегії управління в інформаційному суспільстві. *Moderneconomics*. 2021. № 26. С. 160-166.
- 75.Шевченко Л. С. Стратегії підприємства в питаннях і відповідях: навчальний посібник. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 199 с.
- 76.Шелюжак І. Г. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 437-444.
- 77.Шостак Л.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3. С. 94-99.
- 78.Юшкевич О.О. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія розвитку підприємства». Житомир: ДУ ЖП, 2022. 147 с.
- 79.NewStudyRevealsThatOnly 53% ofAmericanEmployeesFeelAppreciatedatWork. URL: https://www.prweb.com/releases/new_study_reveals_that_only_53_of_american_employees_feel_appreciated_at_work/prweb14269589.htm (дата звернення 07.12.2023)
- 80.TomorrowHalfYourCompanyIsQuitting (SoWinThemBack). URL: <https://www.gallup.com/workplace/236216/tomorrow-half-company-quitting-win-back.aspx> (дата звернення 07.12.2023)

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Динаміка кількості фізичних осіб підприємців в кондитерській галузі України
за 2020-2022 рр.

Підгалузі	Рік			Відхилення			
				2021 р. від 2020 р.		2022 р. від 2021 р.	
	2020	2021	2022	шт	%	шт	%
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	3699	3554	3257	-145	-3,92	-297	-8,36
Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання.	595	540	457	-55	-9,24	-83	-15,37
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	188	179	177	-9	-4,79	-2	-1,12
Всього	4482	4273	3891	-209	-4,66	-382	-8,94

Таблиця А.2

Динаміка працівників фізичних осіб підприємців в кондитерській галузі
України за 2020-2022 рр.

Підгалузі	Рік			Відхилення			
				2021 р. від 2020 р.		2022 р. від 2021 р.	
	2020	2021	2022	осіб	%	осіб	%
Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	7376	6684	3823	692	3,98	2861	17,15
Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання.	001	712	986	289	9,63	726	26,77
Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	89	82	63	107	18,17	119	24,69
Всього	0966	9878	6172	1088	5,19	3706	18,64

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність ЗАТ «Одесакондитер»

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2020 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	574	574
накопичена амортизація	1002	574	574
Незавершені капітальні інвестиції	1005	621	621
Основні засоби	1010	2 926	2 103
первісна вартість	1011	85 867	57 003
знос	1012	82 941	54 900
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	8 924	8 924
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	12 471	11 648
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 639	2 039
Виробничі запаси	1101	6 104	2 039
Незавершене виробництво	1102	1 535	0
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		

з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	60	0
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 970	18 616
Готівка	1166	55	1
Рахунки в банках	1167	2 915	18 615
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	10 669	20 655
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	23 140	32 303

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 893	10 893
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	62 916	62 916
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	6 239	6 239
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-96 939	-95 174
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	-16 891	-15 126
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600		
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	9 517	6 829
розрахунками з бюджетом	1620	5 336	5 430
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	233	528
розрахунками з оплати праці	1630	987	572
за одержаними авансами	1635	3 929	3 917
за розрахунками з учасниками	1640	0	9 748
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	20 029	20 405
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	40 031	47 429
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	23 140	32 303

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 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	18 848	585
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0	1 362
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	18 848	0
збиток	2095	0	777
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	0	555
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	5 393	2 203
Витрати на збут	2150	2 437	4 104
Інші операційні витрати	2180	10 306	1 473
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	712	0
збиток	2195	0	8 002
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	14	0
Інші доходи	2240	1 144	0
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші витрати	2270	105	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 765	0
збиток	2295	0	8 002
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 765	0
збиток	2355	0	8 002

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 765	-8 002

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	0	115
Витрати на оплату праці	2505	3 418	4 944
Відрахування на соціальні заходи	2510	757	1 254
Амортизація	2515	95	758
Інші операційні витрати	2520	13 971	709
Разом	2550	18 241	7 780

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2019 рік

Актив

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	66	
первісна вартість	1001	574	574
накопичена амортизація	1002	508	574
Незавершені капітальні інвестиції	1005	621	621
Основні засоби:	1010	7388	5918
первісна вартість	1011	89131	88023
знос	1012	81743	82105
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		8924
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	8075	15463
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14188	13720
Виробничі запаси	1101	11584	10370
Незавершене виробництво	1102	1515	2239
Готова продукція	1103	1089	1111
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10022	1911
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4268	4069
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	192	470
Готівка	1166	13	13
Рахунки в банках	1167	179	457
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	28670	20170
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	36745	35633

Пасив

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10893	10893
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	62916	62916
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	6239	6239
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-70485	-77529
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	9563	2519
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітної	1533		

періоду)			
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	15645	11955
за розрахунками з бюджетом	1620	641	2267
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	547	315
за розрахунками з оплати праці	1630	2357	2430
за одержаними авансами	1635	272	3249
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	7637	12898
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	83	
Усього за розділом III	1695	27182	33114
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	36745	35633

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

Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11075	48156
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16391)	(47335)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090		821
Валовий: збиток	2095	(5316)	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	1623	2515
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(11165)	(13319)
Витрати на збут	2150	(715)	(1542)
Інші операційні витрати	2180	(1662)	(3711)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(17235)	(15236)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	10251	
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	()	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()

Інші витрати	2270	(53)	(61)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(7037)	(15297)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7	-5
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(7044)	(15302)

Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-7044	-15302

Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	17028	41618
Витрати на оплату праці	2505	5772	13445
Відрахування на соціальні заходи	2510	1008	2982
Амортизація	2515	1404	1983
Інші операційні витрати	2520	1212	1165
Разом	2550	26424	61193