

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему

**«Управління розвитком персоналу на підприємстві»
(на матеріалах ТОВ «Домінік Ко»)**

Виконала: здобувач першого рівня вищої
освіти, групи 401-ЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

Терещенко С.А.

Керівник: Міняйленко І.В.

Рецензент: Маценко С.М

Полтава – 2022 р.

Консультанти:

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
(охорона праці)

15.05.2022 р. [підпис] С.М. Валявський

Здобувач 16.05.2022 р. [підпис] С.А. Терещенко

Керівник роботи 16.05.2022 р. [підпис] І.В. Міняйленко

Нормоконтроль 16.05.2022 р. [підпис] І.В. Міняйленко

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 16.06.2022 р. [підпис] М.Б. Чижевська

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки управління та права
Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу
Група вищої освіти «бакалавр»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу

М.Б. Чижевська
«04» квітня 2022 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Терещенко Світлана Андріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Управління розвитком персоналу на підприємстві (на матеріалах
ТОВ «Домінік Ко»)

Рівень роботи Міняйленко І.В., к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом закладу вищої освіти від «01» квітня 2022 року № 156фа

Строк подання здобувачем роботи 13.06.2022 р.

Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та
методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі
документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність
підприємства

Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно
розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи управління розвитком персоналу на
підприємстві:

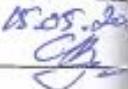
Розділ 2. Характеристика господарської діяльності підприємства з бізнес-планом
ТОВ «Домінік Ко»

Розділ 3. Механізми управління процесом управління розвитком персоналу на ТОВ «Домінік Ко»

Перелік графічного матеріалу:

Ілюстративний матеріал у кількості 19 аркушів представлений у
додатку Г

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Валявський С.М., к.е.н., доцент	 18.04.2022	 18.05.2022

7. Дата видачі завдання 04.04.2022

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Прим.
1	Теоретична частина	04.04–24.04.2022	
2	Аналітична частина	25.04–15.05.2022	
3	Проектна частина. Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	16.05–05.06.2022	
4	Рецензування та підготовка до захисту	06.06–12.06.2022	
5	Захист випускної роботи бакалавра	20.06–26.06.2022	

Здобувач


(підпис)

Терещенко С.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Міняйленко І.В.
(прізвище та ініціали)

- Примітки:
- 52. Форму призначено для видачі завдання студенту на виконання дипломного проекту (роботи) і контролю за ходом роботи кафедри (циклової комісії) і декана факультету (завідувача відділення).
 - 53. Розробляється керівником дипломного проекту (роботи). Видається кафедрою (цикловою комісією).
 - 54. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

РЕФЕРАТ

Терещенко С.А. Управління розвитком персоналу на підприємстві (на матеріалах ТОВ «Домінік Ко»). Машинопис. Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття першого рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022.

Робота містить 155 сторінок, 14 таблиць, 37 рисунків, 91 найменування використаних джерел, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу на ТОВ «Домінік Ко».

Предметом дослідження є методичні та практичні основи розвитку персоналу підприємства.

Мета роботи – аналіз процесу управління розвитком персоналу на ТОВ «Домінік Ко» та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення..

У роботі проведено аналіз основних економіко-фінансових показників та організаційно-правових основ діяльності ТОВ «Домінік Ко», розроблені напрями удосконалення процесу управління розвитком персоналу.

В результаті виконання роботи розроблені заходи щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу. Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності підприємства та сприяти підвищенню ефективності розвитку персоналу підприємства.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, управління, методи, дистанційне навчання, підвищення кваліфікації, коучинг, менторство, рівень кваліфікації.

ABSTRACT

Tereshchenko S.A. Personnel development management at the enterprise (on the materials of LLC “Dominic Co”). Typescript. Qualifying work of a bachelor for obtaining the first level of higher education in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities". - Poltava: National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic", 2022.

The work contains 115 pages, 14 tables, 37 figures, 91 names of sources used, 4 appendices.

The object of research is the process of personnel development management at LLC “Dominic Co”.

The subject of research is the methodological and practical foundations of enterprise staff development.

The purpose of the work is to analyze the process of personnel development management at LLC “Dominic Co” and to develop practical recommendations for its improvement.

The analysis of the basic economic and financial indicators and organizational and legal bases of activity of LLC “Dominic Co” is carried out in the work, the directions of improvement of process of management of development of the personnel are developed.

As a result of the work, measures have been developed to improve the efficiency of personnel development management. The obtained results can be used in the practical activities of the enterprise and help increase the efficiency of enterprise development.

Key words: staff, staff development, management, methods, distance learning, advanced training, coaching, mentoring, skill level.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
Розділ 1. Теоретичні основи управління розвитком персоналу на підприємстві.....	11
1.1. Сутність та значення розвитку персоналу на підприємстві.....	11
1.2. Форми та методи розвитку персоналу на підприємстві.....	19
1.3. Європейський досвід управління розвитком персоналу на підприємствах.....	29
Розділ 2. Характеристика господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко».....	40
2.1. Проблеми та перспективи розвитку кондитерської промисловості в Україні.....	40
2.2. Організаційно-правові основи функціонування ТОВ «Домінік Ко».....	50
2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	59
2.4. Стан охорони праці ТОВ «Домінік Ко».....	69
Розділ 3. Шляхи удосконалення процесу управління розвитком персоналу на ТОВ «Домінік Ко».....	77
3.1. Діагностика існуючого стану управління розвитком персоналу ТОВ «Домінік Ко».....	77
3.2. Напрями удосконалення процесу управління розвитком персоналу на ТОВ «Домінік Ко».....	88
Висновки та пропозиції.....	100
Глосарій.....	104
Список використаних джерел.....	112

Додаток А. Фінансова та статистична звітність за 2018 рік.....	121
Додаток Б. Фінансова та статистична звітність за 2019 рік.....	125
Додаток В. Фінансова та статистична звітність за 2020 рік.....	130
Додаток Г. Ілюстративний матеріал.....	136

ВСТУП

Для успішного функціонування суб'єктів господарювання необхідне належне ресурсне забезпечення. Зокрема, кожне підприємство потребує: фінансових, технологічних, матеріальних, інформаційних та кадрових ресурсів. Без їх наявності неможливе забезпечення високоєфективної діяльності. Водночас центральне місце у кожній організації відводиться кадровим ресурсам, тобто персоналу. Оскільки від персоналу в більшій мірі залежить успішність господарської діяльності й використання усіх інших ресурсів. Саме персонал розпоряджається та використовує технологічні, матеріальні, інформаційні та фінансові ресурси. Не маючи кваліфікованого персоналу наявність усіх інших ресурсів втрачає свою виняткову цінність [84].

Від так для кожного суб'єкта господарювання важливо мати у своєму колективі виключно кваліфікований та професійний персонал. Знайти висококваліфікованих кадрів на сучасному ринку праці, виграти боротьбу за них у підприємств-конкурентів досить складно, а ще й потрібно витратити багато часу на їх подальшу адаптацію. Тому сучасним підприємствам необхідно не просто знайти кваліфіковані кадри, а спробувати їх «виростити» самостійно. До того ж знання персоналу в сьогоденних швидкоплинних умовах науково-технічного прогресу мають здатність застарівати. З огляду на вищенаведене сучасним українським підприємствам доцільно надавати можливість працівникам задовольняти їх потребу в професійній підготовці. Особливої актуальності обрана тема для дослідження набуває з урахування на те, що більшість вітчизняних підприємств питання створення належних умов для розвитку персоналу ігнорувалося та не приділялося уваги.

Слід зазначити, що питанню дослідження розвитку персоналу присвячено велику кількість праць вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, дане питання розглядалось у праця таких вчених: Бей Г., Волобуєв М.І., Воскобійник С., Ганиш О.Я., Гетьман О.О., Горпинченко О.В., Дашко І.М., Дорошкевич К.О.,

Жиленко А.Ю., Зленко А.М., Копитко М.І., Марценюк Л.В., Міняйленко І.В., Острякіна С., Партика І.В., Самойленко В.В., Харун О.А., Bartolec I., Malone A.M., Snyder T.D. та інші. Як бачимо протягом багатьох років питання розвитку персоналу залишається центральною темою для дослідників, що лише підтверджує її високу актуальність. При цьому, що підходи до розвитку персоналу постійно трансформуються через вплив низки факторів, зокрема пандемії Covid-19, а сьогодення введення воєнного стану по всій території України. Тому досить актуальним є дослідження питання розвитку персоналу в умовах сьогодення.

Метою дослідження є аналіз процесу управління розвитком персоналу на ТОВ «Домінік Ко» та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети ставимо за основу виконання таких завдань:

- дослідити сутність та значення розвитку персоналу на підприємстві;
- розкрити форми та методи розвитку персоналу на підприємстві;
- розглянути європейський досвід управління розвитком персоналу на підприємствах;
- виявити проблеми та перспективи розвитку кондитерської промисловості в Україні;
- розглянути організаційно-правові основи функціонування ТОВ «Домінік Ко»;
- провести аналіз економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Домінік Ко»;
- проаналізувати стан охорони праці ТОВ «Домінік Ко»;
- здійснити діагностику існуючого стану управління розвитком персоналу ТОВ «Домінік Ко»;
- запропонувати напрями удосконалення процесу управління розвитком персоналу на ТОВ «Домінік Ко».

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу на ТОВ «Домінік Ко».

Предметом дослідження виступають методичні та практичні основи розвитку персоналу підприємства.

Інформаційною базою дослідження є чинна законодавча база України, яка регулює окремі питання у сфері управління розвитком персоналу, наукові праці вітчизняних та іноземних дослідників, офіційна дані державної служби статистики України, дані Євростату, публікації конференцій, матеріали представлені у мережі Інтернет, офіційна фінансова звітність ТОВ «Домінік Ко» тощо.

Методологічною базою для дослідження виступити такі методи, як: теоретичного узагальнення – для визначення сутності поняття «розвиток персоналу», порівняльного аналізу – для визначення різних форм та методів розвитку персоналу; аналізу – для вивчення європейського досвіду управління розвитком персоналу; фінансово-економічного та статистичного аналізу – для аналізу економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Домінік Ко»; планування – для розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу розвитку персоналу підприємства тощо.

Слід зазначити, що викладені положення у даній кваліфікаційній роботі мають практичну цінність. Оскільки вони можуть бути використаними ТОВ «Домінік Ко» та іншими підприємствами кондитерської промисловості для удосконалення процесу управління розвитком персоналу.

Структурно кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи – 120 сторінок. Містить 14 таблиці, 37 рисунок, 4 додатки. Список використаних джерел – 91 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та значення розвитку персоналу на підприємстві

Персонал є головним ресурсом підприємства. Від результатів його роботи залежать фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Так, результати досліджень професорів Гарвардської школи бізнесу засвідчили, що 82 % опитаних керівників підприємств персонал вважають найціннішим ресурсом від якого залежать його результати роботи. Ще 75 % керівників підприємств вважають, що з метою забезпечення ефективної роботи персоналу необхідно не лише створювати відповідні умови для праці, але й забезпечувати безперервний розвиток своїх працівників. А вкладення у розвиток персоналу розглядати не як понаднормові витрати, а як інвестиції у майбутній успіх підприємства [82]. Така увага до розвитку персоналу обумовлена стрімким науково-технічним прогресом, швидкими змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. На сучасних підприємствах постійно ведуться роботи по впровадженню прогресивних технологій, щоб ними вміло користуватися необхідне навчання персоналу. Ті традиційні методи виробництва, ведення переговорів, що були ефективними ще декілька десятків років тому втрачають свою минулу ефективність. Сучасний бізнес вимагає пошуку нових більш ефективних підходів. Відповідно персонал повинен оновлювати свої знання, знайомитися з кращими світовими практиками, вміти застосовувати передові технології тощо. Усе це можливе лише за умови забезпечення системного розвитку персоналу.

Кваліфікація та компетентність персоналу підприємства може призвести його як до успіху, так і збитку. Вкладення у персонал є важливою умовою гарантування успішного розвитку не лише працівників, але й підприємства. Якщо

розвиток технологій на підприємстві відбувається більш високими темпами, а ніж розвиток персоналу, то це може загрожувати збитками підприємства. Так, економічні вигоди від капітальних витрат на будівлі та обладнання може бути значно зменшений, якщо його неправильно або не повністю реалізовує персонал, який не пройшов достатньої підготовки. Без належно підготовлених співробітників на підприємстві навіть найпотужніша техніка з найновішими технологіями не може повноцінно функціонувати. Відповідно можемо зробити висновок, що персонал та рівень його компетентностей, навичків та вмінь є центральною фігурою на кожному підприємстві [72].

Так само як технології мають здатність до застарівання, так і знання персоналу також мають дану властивість. Кожен працівник на підприємстві володіє певним багажем знань, вмінь, навичок та потенціалу, який використовує для забезпечення добробуту як підприємства в цілому, так і безпосередньо себе. Їх усі потрібно розвивати, підтримувати та формувати нові власні сильні сторони. В іншому випадку персонал не буде затребуваний, а ні на підприємству, а ні на ринку праці. З цього можемо констатувати, що розвиток персоналу є однаково важливий як для підприємства, так і для кожного окремого працівника. Тому ініціатива, прагнення до навчання та розвитку повинна виходити від персоналу, а завдання підприємства створити й надати умови для цього.

Зазначимо, що питання розвитку персоналу стало центральною темою у дослідженнях великої кількості науковців (Горпинченко О. В. [19], Дон О. Д. та Приварникова І. Ю. [28], Півошенко А. М. та Марценюк О. В. [55], Сардак С.Е. [61], Snyder T.D. [89], Krupskyi O. P. [84] тощо). Об'єднує результати їх досліджень те, що як вітчизняні, так й іноземні дослідники одноголосно притримуються думки виняткової важливості розвитку персоналу на підприємствах. Водночас ними не досягнуто консенсусу щодо єдиного трактування поняття «розвиток персоналу». Як результат у науковій думці існує велика кількість варіацій трактування цього поняття. Вивчення наукової літератури з даного питання дозволило у таблиці 1.1 виділити найбільш поширені підходи вітчизняних та іноземних науковців щодо визначення поняття «розвиток персоналу».

Таблиця 1.1 – Найбільш поширені підходи вітчизняних та іноземних науковців щодо визначення поняття «розвиток персоналу»

Автор	Розвиток персоналу – це ...	Джерело
О.О. Гетьман	«каталізатор безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці»	[18]
T.D. Snyder	«діяльність направлена на розвиток унікальних знань, навичок і поведінки персоналу з метою розвитку їх компетенцій, необхідних для подальшого кар'єрного зростання і досягнення стратегічних цілей та завдань підприємства»	[89]
Л.П. Пуховська	«один із способів підвищення кваліфікації працівників для забезпечення більш продуктивної їх роботи, ефективного виконання трудових обов'язків та досягнення поставлених цілей»	[58]
A.M. Malone	«спільна ініціатива як працівника, так і роботодавця щодо підвищення наявних навичок та знань особи»	[86]
О.Ф. Морозов, В.О. Гончар	«безперервний процес удосконалення якісних характеристик працівників з метою забезпечення їх гармонійного розвитку і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі»	[46]
М.І. Волобуєв, М.О. Дідусь	«комплекс заходів, при здійсненні яких відбувається повне розкриття особистого потенціалу працівників і зростання їхньої продуктивності та здатності робити більший внесок у розвиток діяльності підприємства»	[13]
А.Ю. Жиленко, А.Л. Бикова	«система заходів, спрямована на підтримку здібних до навчання працівників, поширення знань і передового досвіду, навчання молодих кваліфікованих співробітників»	[31]
М.В. Слоньовський	«системний організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу»	[63]
М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова	«системно організований процес неперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників»	[62]

На основі проведеного аналізу наукової думки можемо підсумувати, що нині у науковій літературі представлена велика кількість різних інтерпретацій визначення поняття «розвиток персоналу». Автори, які інтерпретують дане поняття вкладають різний зміст у визначення цього поняття. Зокрема, А. Зленко та Д.

Мірошніченко суть даного поняття визначають «як набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які суб'єкт праці використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності, а також процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків відповідно нових посад» [33].

Окремо слід виділити досить цікавий та неординарний підхід, на противагу розглянутим вище, запропонований С. Лучиком до визначення поняття «розвиток персоналу». Так, даний автор розвиток персоналу визначає «не лише як професійний вибір і подальше навчання, а й тактику побудови кар'єри, вироблення професійної поведінки, наявність професійних досягнень, отримане задоволення від процесу та результатів праці, зміни або стабільності робочого місця, професії» [42]. С. Лучик вважає, що основою забезпечення ефективного розвитку персоналу є мотивація персоналу через його бажання в результаті підвищення свого рівня компетенції отримати більш вищу посаду та/або рівень заробітної плати.

В цілому на основі узагальнення наукової думки колектив вчених у складі М.В. Семикіна, С.В. Дудко та А.А. Орлова до визначення поняття «розвиток персоналу» виділяють два підходи [62]:

– «на рівні підприємства – як комплекс заходів, які забезпечують оновлення знань та навичок персоналу, його адаптацію до зростаючих професійних вимог, зацікавленість у професійному зростанні в інтересах активізації інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства;

– на рівні працівників – як процес неперервного розвитку професійних компетентностей на основі поєднання саморозвитку з професійним навчанням на підприємстві, підвищенням самомотивації до реалізації інноваційних цілей підприємства».

На основі узагальнення наукової думки вважаємо за доцільне узагальнити визначення поняття «розвиток персоналу». І так, під даним поняттям ми розуміємо безперервний процес практик та процедур, які допомагають розвинути знання, компетенції та навички персоналу на підприємстві. При цьому у даному процесі важливу роль відіграють обидві сторони: персонал та підприємство. З одного боку

підприємство повинно створити відповідні умови для розвитку свого персоналу, розробити програми навчання, надати можливість брати участь у них. З іншого боку працівники повинні проявляти до цього зацікавленість, активно брати участь у програмах розвитку й отримані знання використовувати на практиці приносячи користь підприємству. Розвиток персоналу носить й ефективність для обох сторін, оскільки це покращує результативність праці персоналу та підприємства в цілому. При оплаті праці на підприємствах завжди справджується закон: чим більш ефективніше працює працівник, тим більш високу заробітну плату вкінцевому рахунку отримує він [63].

Розвиток персоналу потребує стратегічного та професійного підходу, щоб залучити більше співробітників, які володіють відповідними навичками. Це також допомагає утримувати висококваліфікований персонал, який зобов'язаний виконувати свої обов'язки. Розвиток персоналу значною мірою полягає в навчанні, відточуванні навичок співробітника та вдосконаленні його наявних знань і здібностей. Говорячи мовою неспеціаліста, розвиток персоналу допомагає розвивати та виховувати співробітників, щоб вони стали надійними ресурсами і в кінцевому підсумку принесли користь підприємству [50]. У працівників також розвивається почуття прихильності до підприємства в результаті діяльності з їх розвитку. Основною метою розвитку персоналу є забезпечення підприємства основою, яка допомагає досягати поставлених цілей. Процес розвитку персоналу також повинен мати стратегічні цілі та оперативні вимоги, які спрямовані на врахування потреб співробітників та кар'єрних прагнень.

Головним стримуючим фактором для забезпечення безперервного розвитку персоналу виступають фінансові витрати. Як відомо, більшість підприємств, особливо вітчизняних, намагаються економити, відмовитися від непотрібних витрат. Як часто буває до даної статті витрат вони відносять затрати на розвиток персоналу. Такий підхід є неправильним, оскільки за умови налагодженого розвитку персоналу це принесло б значні дивіденди підприємству. На основі вивчення наукової літератури з даного питання на рисунку 1.1 виокремлено основні вигоди, які отримує підприємство від розвитку персоналу.



Рисунок 1.1 – Основні вигоди від розвитку персоналу для підприємства [37]

Наведений вище перелік можливих вигід є неповним та невичерпним. Важливо лише забезпечити ефективність заходів у межах розвитку персоналу. Для цього важливо мотивувати працівників до навчання, створювати цікаві навчальні курси, контролювати даний процес, перевіряти отримані знання на практиці тощо.

Також розвиток персоналу має цінність й безпосередньо для співробітників. Заходи з розвитку персоналу допомагають у зростанні співробітників, які є справжнім надбанням організації. Працівники повинні відчувати мотивацію та розвивати почуття лояльності та прихильності до підприємства. Співробітники повинні рости з часом. Не можна застосовувати подібні навички та техніки скрізь. Технологія також застаріває з часом. Людина повинна бути в курсі останніх подій, щоб вижити в жорсткій конкуренції. Розвиток співробітників важливий для

співробітників, щоб покращити свої навички та покращити наявні знання, щоб працювати краще, бути затребуваним та тим самим отримати можливість збільшити рівень заробітної плати [30].

Розвиток співробітників важливий не тільки для професійного, а й особистісного зростання співробітників. Заходи з розвитку персоналу готують людей до несприятливих умов і непередбачених ситуацій. Кожному співробітнику подобається отримувати нові навички та знання під час роботи. Почуття гордості розвивається, коли вони відчують, що їх підприємство інвестує час і ресурси для їх навчання. Розвиток персоналу має важливе значення для утримання найкращих із співробітників [62].

Розвиток співробітників створює культуру навчання на підприємстві, де кожен співробітник мотивований вивчати нові навички та отримувати нові знання. Розвиток співробітників допомагає самому працівнику самостійно аналізувати себе. Він знає, чого йому не вистачає, і які нові навички та знання допоможуть йому покращити свою продуктивність і досягти кращих результатів.

Розвиток співробітників також сприяє зміцненню відносин між співробітниками. Особи в результаті різноманітних тренінгів, сесій відкритих дверей, форумів прагнуть більше взаємодіяти один з одним і таким чином зближуватися. Вони без вагань діляться знаннями, передають актуальну інформацію та навіть навчають колег.

Це лише короткий перелік можливих вигід, які отримує як підприємство, так і співробітники від розвитку персоналу. Водночас у даному питанні також криється велика кількість ризиків та можливих загроз. Так, аналіз наукових джерел акцентує увагу на те, що процес розвитку персоналу у собі носить не лише виключно переваги, але й недоліки. У таблиці 1.2 нами узагальнено основні переваги та недоліки розвитку персоналу.

Таблиця 1.2 – Основні переваги та недоліки розвитку персоналу [27]

Переваги	Недоліки
Зростання продуктивності праці персоналу	Вимагає додаткових фінансових витрат

Більш ефективне та раціональне використання наявних ресурсів та технологій	Потребує відриву співробітника від основного місця роботи
Створення позитивного іміджу підприємства на ринку праці	Складність визначення ефективності вкладених коштів у розвиток персоналу
Формування лояльності персоналу до підприємства	Не завжди отримані знання можна прямо використовувати у професійній діяльності
Зменшення ймовірності прийняття невірних рішень співробітниками у процесі виконання їх трудових обов'язків	Зростання затребуваності навченого працівника на ринку праці, що підвищує ймовірність переходу на іншу роботу
Можливість слідування останнім тенденціям та тим самим «йти в ногу з часом»	
Зниження потреби в контролі над працівниками	

Як бачимо, питання розвитку персоналу носить у собі також багато ризиків та недоліків. Саме вони доволі часто стримують керівників підприємств щодо забезпечення розвитку їх працівників. Водночас слід розуміти, що в нинішніх умовах досягнути стабільного функціонування підприємства без постійного розвитку персоналу неможливо. Сучасний етап розвитку національної економіки є інноваційним, який передбачає залучення на підприємства різних передових технологій. Щоб їх правильно та з користю для підприємства експлуатувати необхідно постійно навчати персонал, оновлювати його знання. Розвиток персоналу є необхідним та невід'ємним чинником забезпечення стабільного функціонування підприємства [18]. Тому для підприємств та їх керівників залишається лише відповідним чином підійти до організації даного процесу. Щоб від його результатів отримати одні переваги, або ж вони перекрили усі можливі ризики настання несприятливих подій.

Можемо виділити такі основні завдання розвитку персоналу підприємства:

- здійснення безперервної підготовки працівників;
- адаптація персоналу до роботи з новою технікою;
- регулярна атестація працівників;
- повне використання потенціалу та здібностей працівників;
- формування лояльності з боку персоналу до підприємства [40].

Таким чином, наявність кваліфікованого персоналу є головною передумовою успішного розвитку підприємства. Сучасні швидкі трансформації в зовнішньому

середовищі, стрімкий науково-технічний прогрес вимагає від персоналу підприємства постійного підвищення своєї кваліфікації. Саме тому важливо на кожному підприємству створювати умови для безперервного розвитку персоналу. Під розвитком персоналу слід розуміти сукупність заходів направлених на придбання співробітниками нових знань, навичок та підвищення своєї кваліфікації. Це допомагає працівникам працювати більш ефективніше, раціонально використовувати ресурси, приносити нові ідеї, що позитивно відображається на їх продуктивності праці та поліпшенні кінцевих результатів підприємства. З постійно зростаючими потребами підприємств та негативною ситуацією на ринку праці персонал має стати більш технічно підготовленим. Завжди потрібна вміла та талановита робоча сила, щоб забезпечувати ефективне функціонування підприємства на ринку. Підприємствам слід вкладати у розвиток персоналу, розробляти авторські програми для їх навчання, збагачення знань тощо. Для цього можна використовувати різні форми та методи, розглянемо їх у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

1.2. Форми та методи розвитку персоналу на підприємстві

Розвиток персоналу насамперед повинен включати у себе певні заходи, участь в яких забезпечує отримання працівником нових знань, компетентностей, підвищення ерудиції тощо. Сучасною теорією та практикою розроблено низку форм та методів розвитку персоналу на підприємстві. Керівникам підприємств, а також кадровим службам важливо знати їх та обирати найбільш ефективні з метою забезпечення безперервного розвитку персоналу.

У світовій та вітчизняній практиці прийнято виділяти дві основні форми розвитку персоналу: внутрішня (на робочому місці та поза робочим місцем) та зовнішня. Відповідно за першою формою розвитку навчання персоналу відбувається безпосередньо на підприємству, без відриву від основного місця роботи. Як правило при використанні цієї форми навчання підприємства

розробляють авторські (власні курси), які допомагають розвинути нові навички у своїх співробітників. При навчанні безпосередньо на робочому місці у більшості випадків головний акцент здійснюється на освоєння вмінь роботи з новою технікою, або переходу на інший спосіб виконання традиційних трудових операцій. У випадку навчання поза робочим місцем працівник відволікається від своєї роботи, а навчання може проходити в інших дільницях підприємства. Ці два різновиди навчання відносяться до внутрішньої форми розвитку персоналу [36].

Зовнішня форма розвитку персоналу передбачає відвідування спеціалізованих курсів, тренінгів чи інших заходів, які відбуваються поза підприємством. Зокрема, це може бути відвідування працівником іншого підприємства тієї ж галузі діяльності з метою ознайомлення з якісно новими підходами до виробництва. Або ж іншим прикладом є відвідування круглих столів, конференцій, де відбувається обговорення важливих подій, останніх трендів, актуальних проблем у певній сфері, що безпосередньо стосується професійної діяльності співробітника.

Також можемо виділити й третю форму розвитку персоналу, а саме дистанційну. Окремі науковці її не виділяють у окрему форму, але ми притримуємося іншої думки. В умовах активного розвитку цифровізації дедалі поширеним стає дистанційне навчання персоналу. Суть його полягає у тому, що працівник може проходити курси навчання в будь-який зручний для нього час, при цьому не відвідуючи їх фізично. Така форма розвитку персоналу значно скорочує фінансові та часові витрати як підприємства, так і працівника. Для використання дистанційної форми розвитку необхідний вихід у всесвітню мережу Інтернет та комп'ютер, планшет чи смартфон [6].

Додамо, що саме дистанційна форма розвитку персоналу останнім часом набуває все більшої популярності. Стрімкий поштовх для розвитку саме цієї форми дала пандемія Covid-19, через яку неможливо було відвідувати очно різні курси, тренінги, круглі столи, конференції та інші подібні заходи. Водночас слід розуміти, що дистанційна форма розвитку персоналу не завжди підходить. Наприклад, якщо метою розвитку персоналу є навчання роботи з новою технікою, то у такому

випадку справді ефективною буде внутрішня або зовнішня форма при обов'язковій фізичній присутності співробітника [15]. Тому кожна з наявних форм розвитку персоналу має свої як обмеження, так і однозначні переваги. Вибір тієї чи іншої форми великою мірою залежить від цілей та мети навчання персоналу.

На рисунку 1.2 узагальнено основні форми розвитку персоналу підприємства.



Рисунок 1.2 – Основні форми розвитку персоналу підприємства [6, 15, 76]

Перш за все, підприємствам слід визначитися, у якому конкретному випадку буде використовуватися та чи інша форма розвитку персоналу. Далі на основі цього прийнятого рішення визначаються методи, які будуть реалізовані з метою навчання персоналу. Методів, які використовуються для розвитку персоналу підприємства існує велика кількість. При цьому постійно відбувається їх оновлення, поява нових більш сучасних та ефективніших методів. Доволі часто підприємства самостійно експериментують, розробляють власні методи, які сприяють розвитку персоналу. Розглянемо найбільш поширені методи розвитку персоналу.

У науковій літературі можна зустріти й різні класифікації методів розвитку персоналу. Традиційним вважається підхід, за якого усі методи поділяються на дві

великі групи: внутрішні та зовнішні. Відповідно до внутрішніх методів відносяться усі ті, які можуть бути реалізованими безпосередньо на підприємстві. До зовнішніх методів відносяться ті прийоми, які здійснюються поза межами підприємствами. На рисунку 1.3 наведено основні методи розвитку персоналу підприємства

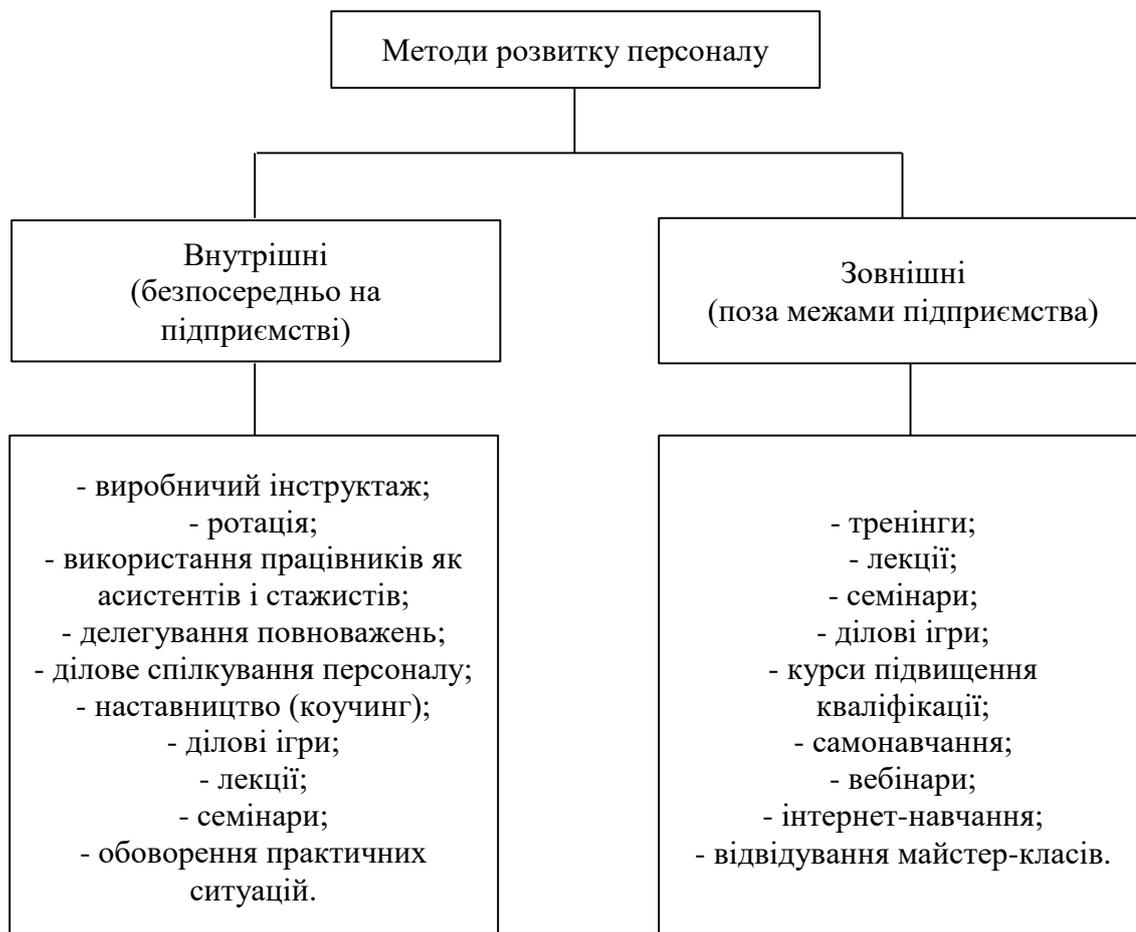


Рисунок 1.3 – Класифікація методів розвитку персоналу [6]

Використання тих чи інших методів професійної підготовки на підприємствах залежить, у першу чергу, від специфіки його господарської діяльності та від категорії персоналу до яких будуть застосовуватись ці методи. Їх об'єднує те, що абсолютна більшість вітчизняних підприємств надає перевагу внутрішнім методам професійного розвитку персоналу. Ця категорія методів є менш затратна та може бути реалізована без залучення додаткових фінансових ресурсів.

Виробничий інструктаж проходять здебільшого усі працівники. Його суть полягає у ознайомленні працівників з його обов'язками, функціями, основними аспектами роботи з виробничим обладнанням тощо. Даний метод професійного

розвитку, як правило, використовують при прийнятті працівника на роботу або ж при зміні технології виробництва [9].

Керівники команди також можуть надати співробітникам додаткові обов'язки. Кожен співробітник шукає в організації додаткові виклики. Після того, як працівник довів свої здібності в певному напрямку, можна покласти на нього додаткові обов'язки, які раніше він не виконував. Тим самим це розширюватиме діапазон його функціональних обов'язків та сприятиме поступовому розвитку персоналу. Ротація робочих місць також допомагає працівнику розвивати та вдосконалювати свої навички. Співробітників можна залучати до праці в інших відділах на тимчасовій основі, що дозволить йому освоїти нові для себе навички, ознайомитися з роботою в інших службах. Якщо співробітник хоче навчитися додаткових навичок, то ефективним методом є наставництво. Такий процес також називають відстеженням робочих місць, коли працівник не робить великого внеску в роботу, але вчиться значно у своїх колег шляхом стеження, наслідування та консультування.

Слід розуміти, що будь-яка людина не може освоїти швидко навіть навички, тому розвиток персоналу повинен бути поступовим. Закрементувавши себе з позитивної сторони, виконуючи на високому рівні свої функціональні обов'язки керівник може давати нові завдання підлеглому, які для нього є новими та більш складними. Поступове виконання нових завдань сприяє розвитку персоналу та розширенню його навиків.

Розглянуті вище методи є традиційними, які використовуються уже протягом тривалого часу. Зараз вони потроху втрачають свою актуальність, так як зміни господарювання постійно вдосконалюються, відповідно застосовуються нові, більш сучасні методи професійної підготовки персоналу. Зокрема, О.П. Крупський [84] у своїй науковій праці виділяє такий перелік сучасних методів розвитку персоналу, який наведений на рисунку 1.4.

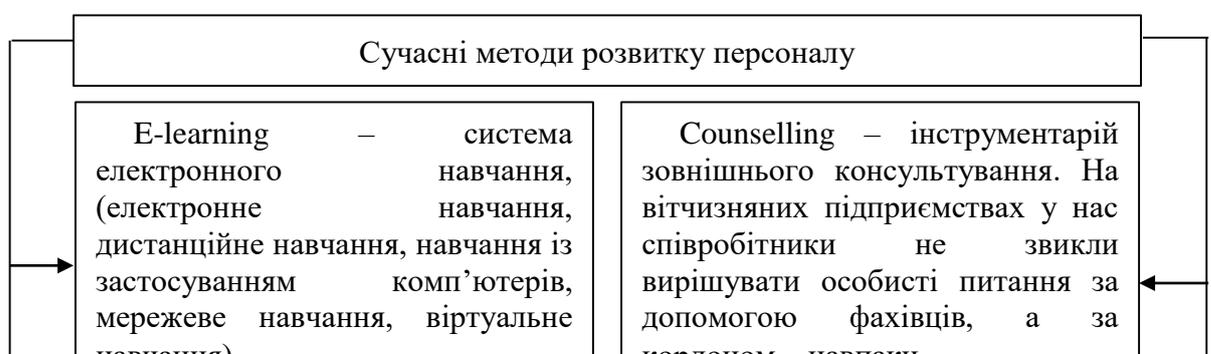


Рисунок 1.4 – Сучасні методи розвитку персоналу [84]

Наведені вище методи є найбільш поширеними. Також існує велика кількість й інших методів, які лише набувають свого поширення. Активно розвиваються методи розвитку персоналу за допомогою комп'ютерних технологій. Останні мають можливість імітувати різні ситуації, враховувати особливості працівника, його потреби, за рахунок засобів штучного інтелекту розробляти індивідуальні програми розвитку працівника. Перевірка засвоєння нових знань та отримання навиків проводиться в залежності від специфіки трудової діяльності працівника шляхом тестування або ж за оцінкою контрольних показників. Зокрема, це може бути час виконання певних трудових операцій до і після участі в програмах розвитку, рівень продуктивності праці на тому самому обладнанні тощо [15].

Розглянемо окремі з головних методів розвитку персоналу. Job Shadowing – це тип навчання на робочому місці, що дозволяє зацікавленому співробітнику стежити за іншим працівником, який виконує цю роль, і уважно спостерігати за ним. Цей тип навчання зазвичай використовується для залучення нових співробітників в організацію або на нову роль. Відстеження робочих місць також може використовуватися як можливість навчання для стажерів або студентів, щоб зрозуміти вимоги до ролі та посадові завдання [41].

Баскет-метод метод оцінки та навчання, заснований на імітації ситуацій, що часто зустрічаються у практичній діяльності. Метод дозволяє оцінити здатність працівника до роботи з інформацією та вмінню приймати рішення на підставі наявної інформації. Ця вправа передбачає виконання працівником ролі керівника, якому потрібно вирішити завдання, які раніше у його компетенцію не входили. Мета баскет-методу зайняти позицію свого керівника та максимально ефективно виконати його обов'язки [76].

Суть методу Buddying полягає у тому, що з фахівцем закріплюється «buddy», партнер. Його завдання – надавати постійний зворотний зв'язок про дії та рішення того співробітника, за ким він закріплений. Метод buddying заснований на наданні інформації або об'єктивного та чесного зворотного зв'язку при виконанні завдань насамперед, пов'язаних з освоєнням нових навичок, у другу чергу пов'язаних з виконанням поточних професійних обов'язків. Від наставництва або коучінга buddying відрізняє те, що його учасники абсолютно рівноправні. У такій формі роботи немає «старшого» і «молодшого», наставника та підопічного, коуча та «коучуваного», що навчається та навчається. Зворотній зв'язок можна надавати після нарад, планерок, дискусій, телефонних переговорів.

Менторинг розглядають як один із методів навчання та розвитку персоналу, під час якого більш досвідчений працівник ділиться знаннями зі своїми колегами протягом певного часу. Як різновид наставницької діяльності або один із методів менторингу в економічній літературі часто згадують коучінг [29].

Кейс-навчання – техніка навчання, що використовує опис реальних економічних, соціальних і бізнес-ситуацій. Ті, що навчаються, повинні

досліджувати ситуацію, розібратися в суті проблем, запропонувати можливі рішення і вибрати найкраще з них. Кейси ґрунтуються на реальному фактичному матеріалі або ж наближені до реальної ситуації. Бізнес-кейс – це спеціально підготовлений навчальний матеріал, який відображає конкретну проблемну бізнес-ситуацію, що вимагає управлінських рішень із боку менеджменту компанії.

Secondment (іноді його називають «ротацією посад») – це можливість тимчасово працювати в іншій команді на підприємстві, а в деяких випадках – і зовсім в іншій організації. Secondment як програма обміну працівниками на робочому місці. Використання методу Secondment допомагає багатьом членам команди підвищити свої навички та підвищити свою кар'єру, не залишаючи компанії. Існує два типи відрядження: внутрішнє та зовнішнє. Внутрішні командування відбуваються всередині однієї компанії, зовнішні відрядження відбуваються між компаніями [84].

E-learning – форма навчання з використанням комп'ютерної навчальної програми. Вона охоплює підготовку на основі комп'ютера, електронні системи забезпечення виконання (ЕСЗВ), дистанційне навчання й навчання за допомогою Інтернету. Навчальний процес в e-learning проводиться на основі електронних навчальних курсів.

Усі методи, як традиційні і більш сучасні, ті, що передбачають відрив від виробництва, так і ті, які здійснюються безпосередньо на підприємстві є досить ефективними. Всі методи мають можливість бути використовуваними на тому чи іншому підприємстві, кожен з них має як переваги, так і недоліки. Вибір того чи іншого методу залежить від багатьох факторів, зокрема: сфери діяльності підприємства, чисельності працюючих, мети професійної підготовки, фінансових можливостей тощо. Дон О.Д. та І.Ю. Приварникова [28] усі фактори поділяє на 4 види, які наведені на рисунку 1.5.

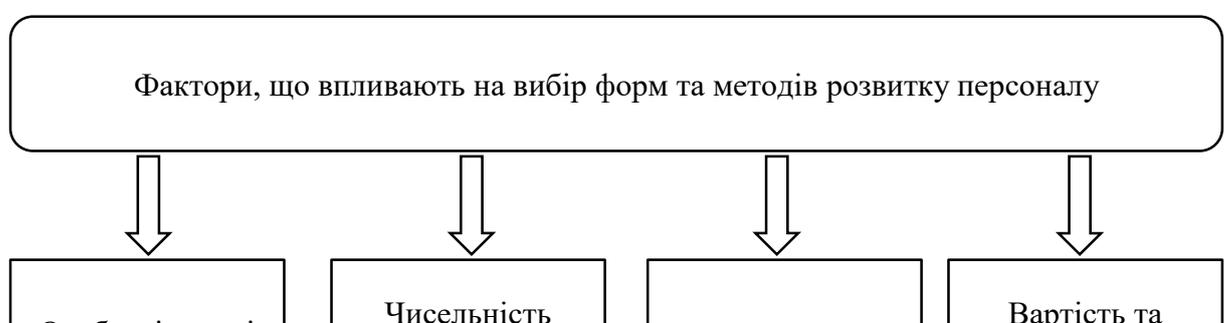


Рисунок 1.5 – Фактори, що впливають на вибір форм та методів розвитку персоналу [28]

Одним методом для розвитку персоналу не можна обмежуватися. Підприємствам слід комбінувати різні методи та форми для цього, лише так буде досягнуто найбільшого ефекту. Іншою важливою складовою успішного розвитку персоналу є контроль за даним процесом. Адже, існують випадки, коли працівники у даних програмах беруть участь лише для «галочки», щоб отримати довгоочікуване просування. Після кожного такого навчання слід оцінювати роботу персоналу, влаштовувати різні тести на перевірку його здібностей.

У науковій думці поширене твердження щодо того, що один і той самий метод навчання є неоднаково ефективними для двох різних співробітників. До того ж у підприємства можуть бути неоднакові цілі навчання до різних працівників. Внаслідок цього на підприємствах рекомендовано використовувати індивідуальний підхід до навчання. Для цього потрібно планувати трудову кар'єру працівника на основі його трудового потенціалу та потреб підприємства. У своєму

дослідженні М.І. Волобуєв та М.О. Дідусь [13] запропонували структуру процесу розвитку персоналу підприємства. Схематично її модель наведена на рисунку 1.6.

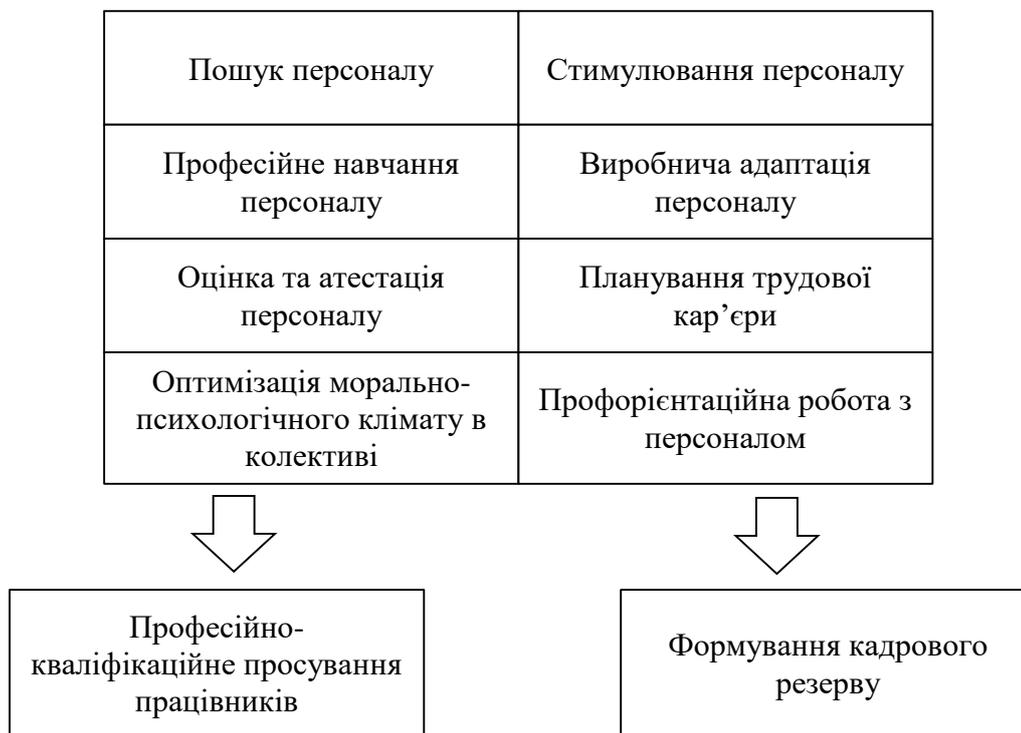


Рисунок 1.6 – Структура процесу розвитку персоналу підприємства [13]

Згідно запропонованої структури процес розвитку персоналу підприємства повинен забезпечити формування кадрового резерву по кар'єрним сходинкам. Як відомо, на підприємстві постійно відбуваються процеси щодо відходу працівників: деякі звільняються, інші йдуть на пенсію чи вибувають з інших причин. Тому безперервний процес розвитку персоналу повинен забезпечити швидку заміну кадрів, які покидають підприємство, шляхом формування кадрового резерву. З іншої сторони, це також забезпечує професійно-кваліфіковане просування працівників. Переважна більшість працівників перший раз прийшовши на підприємство отримують найнищі посади і в процесі адаптації до нового виробничого процесу, отримання нових знань поступово переміщуються на верхні щабелі посад.

Таким чином, сучасна теорія та практика багата на різні форми та методи розвитку персоналу. Серед форм розвитку персоналу прийнято виділяти внутрішню, зовнішню та дистанційну. Внутрішня передбачає проведення заходів

розвитку персоналу безпосередньо на підприємстві, зовнішня – відвідування персоналом курсів, форумів тощо поза межами підприємства, а дистанційна передбачає розвиток персоналу шляхом навчання у режимі онлайн за допомогою комп'ютера чи планшета. Саме остання форма розвитку персоналу останнім часом набуває широкого поширення, чому сприяє зовнішнє середовище (зокрема, пандемія COVID-19 стимулювала розвиток дистанційного навчання). У межах відомих форм розвитку персоналу для цього виділяють різні методи, які умовно можна розділити на традиційні та інноваційні. У кожному окремому випадку ефективними є різні методи та форми розвитку персоналу. Підприємствам слід розробляти індивідуальні плани розвитку персоналу з урахуванням особистісних якостей персоналу, цілей навчання обирати найбільш ефективні методи та форми навчання.

1.3. Європейський досвід управління розвитком персоналу на підприємствах

У країнах ЄС значно раніше, а ніж в Україні, звернули увагу на потребу в розвитку персоналу підприємств. Передусім це виходило з встановлення чіткої залежності від фінансових результатів роботи підприємства та рівня компетенцій персоналу. У країнах Європи була реалізована стратегія розвитку «Європа 2020» [66], у якій наголошувалася потреба в організації якісного розвитку персоналу підприємства з метою повного використання її трудового потенціалу. В Україні ж вітчизняні підприємства тривалий час абсолютно не приділяли уваги питанню розвитку персоналу та намагалися знайти кваліфіковані кадри на ринку праці. Але така стратегія не спрацьовує зараз, коли на ринку праці відчутний дефіцит кваліфікованих кадрів, а кращі з них їдуть за кордон на заробітки. Тому вітчизняним підприємствам слід брати приклад з кращих європейських підприємств та намагатися його адаптувати до українських реалій. Посилюється зазначене активними процесами повноцінного членства України до ЄС. Відповідно, щоб конкурувати з кращими компаніями слід приділяти уваги розвитку

персоналу та на цій основі забезпечити стабільне функціонування не лише на вітчизняному ринку, але й європейському.

Останнім трендом у плані управління розвитком персоналу на європейських підприємствах є CPD [79], що передбачає безперервне навчання співробітника протягом всієї його трудової кар'єри. На європейських підприємствах глибоко переконані у тому, що персонал повинен розвиватися у відповідності до змін у діяльності підприємства, появи нових технологій. У рамках CPD для кожного співробітника розробляються індивідуальні плани розвитку на короткостроковий та довгостроковий період. У цих планах визначаються конкретний перелік заходів, у яких той чи інший персонал повинен взяти участь з метою підвищення своєї компетентності, освоєння нових навиків. Для визначення найбільш підходящих методів навчання для кожного працівника на підприємствах використовують різні тестування, оцінки керівниками структурних підрозділів їх роботи, рівень професійної майстерності тощо. Для кожного працівника використовується індивідуальний підхід та інвестування в нього з користю для обох сторін. Також існують випадки, коли в умовах високих витрат на навчання й розвиток персоналу з працівником складають контракт, за яким підприємство інвестує в нього кошти, а він повинен пропрацювати мінімальну певну кількість років. Це дозволяє убезпечити підприємство від ризику звільнення працівника. Концепія CPD дозволяє враховувати індивідуальні професійні потреби працівника та створити його професійний план на декілька років.

Для вивчення останніх тенденцій у питанні навчання персоналу скористаємося даними опублікованими професійною асоціацією для спеціалістів по управлінню людськими ресурсами CIPD у щорічній публікації «LEARNING AND SKILLS AT WORK SURVEY 2021» [85]. Для цього особливий інтерес викликають такі два показники як затребуваність методів навчання персоналу, а також їх ефективність. Оцінка методів навчання персоналу асоціацією CIPD проводилася шляхом опитування керівників найбільших світових компаній. У таблиці 1.3 наведено ефективність методів навчання персоналу.

Таблиця 1.3

Ефективність методів навчання персоналу, % опитаних керівників іноземних підприємств* [85]

Назва методу	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Coaching (коучинг)	39	49	51	51	46
In-house development programmes (внутрішньо корпоративні програми розвитку)	28	28	33	38	35
Mentoring and buddying schemes (менторство та баддинг)	25	25	26	23	28
High-potential development schemes (програми розвитку Hi-Po)	19	19	25	32	26
360-degree feedback (360 градусів)	28	24	22	26	22
Job rotation and shadowing (ротація та шедовинг)	19	15	21	20	19
Graduate development programmes (програми розвитку випускників ВУЗів)	20	23	20	20	18
Cross-functional project assignments (кросфункціональні проекти)	20	19	18	22	16
Internal secondments (внутрішні стажування)	14	15	16	14	16
Development centres (центри розвитку)	11	11	9	10	10
Courses at external institutions (зовнішні курси)	8	12	9	9	9
Courses leading to a management (кваліфікаційні курси з менеджменту/бізнесу)	15	12	9	9	9
Action learning sets (навчання в дії)	8	5	8	10	8
External secondments (зовнішні стажування)	3	5	4	3	7
Assessment centres (асесмент-центри)	3	6	3	5	5

Як показують наведені вище дані думки керівників іноземних підприємств щодо найбільш ефективних методів навчання персоналу мало змінилися. Більшість опитаних на питання «найбільш ефективних методів навчання персоналу» відповіли, що це внутрішні форми навчання. Зокрема, коучинг, внутрішньо корпоративні заходи, менторство, програми розвитку Hi-Po та метод 360 градусів. Зазначимо, що програми розвитку Hi-Po є досить новими для вітчизняних підприємств. Вони собою представляють спеціально розроблені програми навчання для управлінського персоналу, які покликані розвинути лідерські компетенції.

Що стосується найбільш поширених методів навчання персоналу іноземних компаній, то за даними звіту CIPD на рисунку 1.7 відображено рейтинг вживаності цих методів у відповідності до опитування керівників.

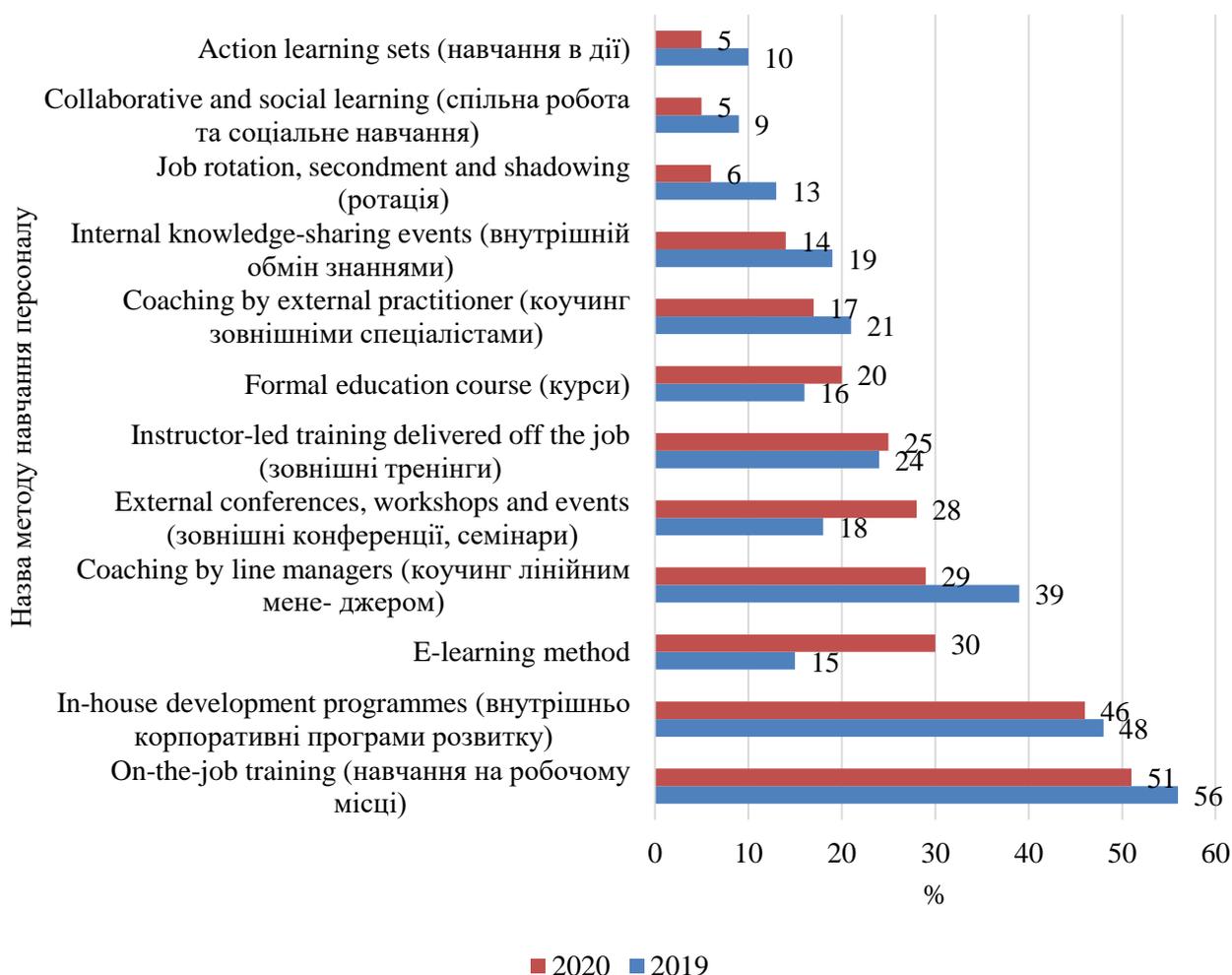


Рисунок 1.7 – Рейтинг вживаності методів навчання персоналу іноземних компаній [79]

Іноземні підприємства віддають перевагу внутрішнім методам навчання персоналу. У 2020 р. суттєво знизилася затребуваність таких традиційних методів навчання персоналу як навчання на робочому місці, ротація, коучинг. Їх роль на підприємствах знижується, на їх зміну приходять інноваційні методи. Зокрема, суттєвий приріст затребуваності мають такі методи навчання персоналу як E-learning method, участь в зовнішніх конференціях, спеціалізованих курсах, зовнішні тренінги.

Зростання затребуваності вказаних вище методів обумовлений діджиталізацією. Впровадження нових інформаційних технологій дозволило

підприємствам перевести навчання своїх працівників з режиму офлайн в онлайн. Так, сьогодні працівники підприємств можуть у зручний час для себе проходити спеціалізоване навчання у дистанційному режимі, переглядати мотиваційні лекції, навчальні ролики тощо. Передбачається, що з кожним роком роль та поширення дистанційних методів навчання персоналу буде зростати в цілому в світі та Україні, зокрема. Цьому сприяє й пандемія Covid-19, через яку традиційні методи навчання персоналу не могли використовуватися у 2020 р.

У процесах розвитку персонал на європейських підприємствах відточує різні свої навички. Процеси розвитку персоналу переслідують різні цілі, в залежності від чого й формуються індивідуальні плани їх розвитку. На рисунку 1.8 представлено навички працівників, які найчастіше потребують покращення на європейських підприємствах.

З огляду на типи недоліків у навичках, з якими стикаються роботодавці європейських підприємств, технічні навички, тобто спеціальні знання, необхідні для виконання певної ролі, очолювали список навичок, які потребують покращення. Приблизно в третині організацій працівники потребують удосконалення навичок спілкування, а також роботи в команді. Однак, усунення недоліків у володінні поглибленими цифровими навичками (16 %) і базовими цифровими навичками (13 %) згадує лише меншість респондентів. Ця відсутність зосередженості на необхідності усунення недоліків у цифрових навичках викликає занепокоєння, враховуючи зростаючу їх важливість майже для всіх посад.

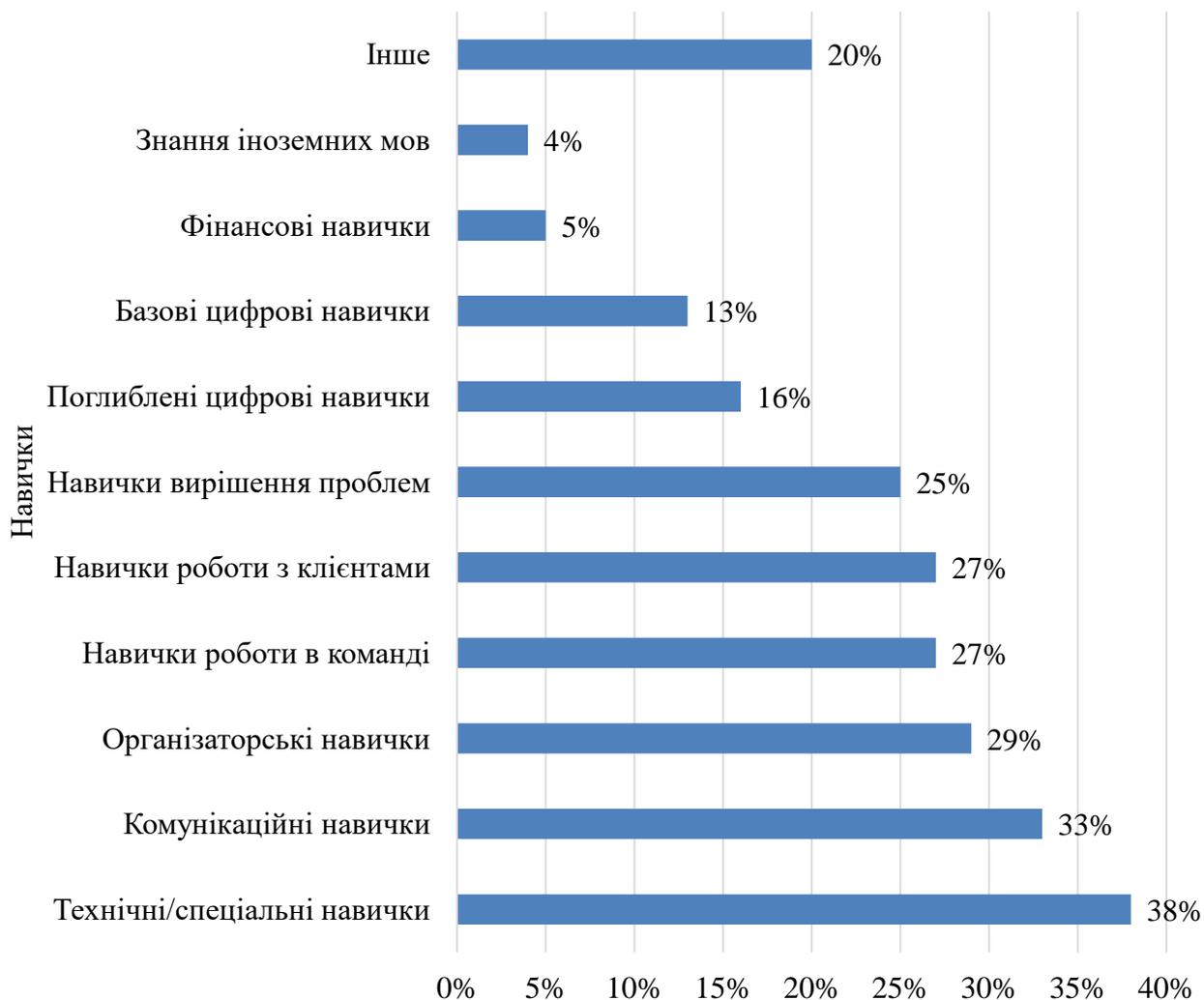


Рисунок 1.8 – Навички працівників, які найчастіше потребують покращення на європейських підприємствах, % [85]

Слід додати, що у кожній країні підприємства формують різні обсяги бюджету спрямованого на професійну підготовку персоналу. Необхідно відмітити, що С. Е. Сардак та А. С. Новосьолова [61] провели цікаве дослідження, за результатами якого навели порівняльну характеристику витрат підприємств різних країн на професійну підготовку персоналу. Ці дані наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Динаміка загальних витрат на підготовку та підвищення кваліфікації кадрів в країнах світу, % [61]

Країна	Середній відсоток від фонду оплати праці, %	Загальні витрати на розвиток персоналу,	Середній розмір витрат в місяць на 1 працівника
США	5-10	50 млрд. дол.	1252 дол.
Японія	10-20	80 млрд. дол.	1670 дол.
Франція	2-5	30 млрд. дол.	1085 дол.
Німеччина	2-5	20 млрд. дол.	970 дол.
Велика Британія	6-8	40 млрд. дол.	1355 дол.

З наведених даних бачимо, що бюджет спрямований на професійну підготовку персоналу здебільшого формується шляхом вирахування певної частки з фонду оплати праці. Найбільший відсоток вираховується на підприємствах Японії, а саме 10-20 %. У даній країні велику увагу підприємства приділяють професійному розвитку персоналу. Зокрема, найкращим працівникам керівництво фірми оплачує повністю навчання не лише йому, але й усім членам родини. Близько 5-10 % від фонду оплати праці спрямовується на професійний розвиток персоналу підприємствами США. В країнах ЄС даний відсоток складає у районі 2-5 %, а у Великій Британії – 6-8 %. В кожній країні склалась своя індивідуальна система професійної підготовки персоналу.

Що стосується України, то О.П. Крупський зазначає, що вітчизняні підприємства інвестують у професійний розвиток персоналу 1 % від фонду оплати праці [84]. Дана цифра є значно меншою у порівнянні із зарубіжними компаніями. До того ж вітчизняними підприємствами здебільшого використовуються традиційні методи навчання персоналу, а саме: ротація, виробничий інструктаж, наставництво тощо. Тобто ті методи реалізація яких здійснюється безпосередньо на робочому місці, без додаткових на це фінансових витрат. Що стосується більш сучасних методів навчання персоналу, то вони використовуються лише окремими компаніям.

На рис. 1.9 наведено рівень охоплення працівників європейських підприємств програмами професійного розвитку.

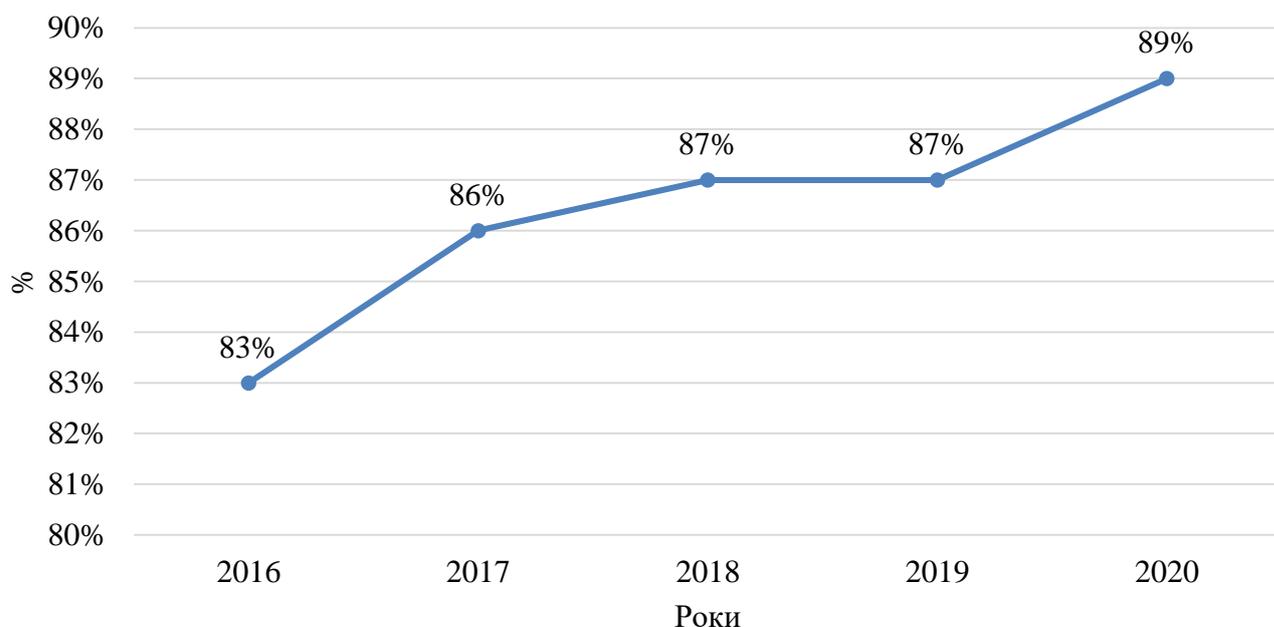


Рисунок 1.9 – Охоплення працівників європейських підприємств програмами професійного розвитку., % [85]

Наведені дані вказують на те, що поступово відбувається зростання частки працівників на європейських підприємств, які беруть участь в програмах розвитку. Так, у 2020 р. частка співробітників, які брали участь у програмах розвитку складала 89 %. Тобто у середньому кожні 89 особи з 100 працюючих беруть участь у програмах навчання та розвитку. Європейські підприємства приділяють значну увагу розвитку персоналу та постійно інвестують у нього. Вони розуміють, що від кваліфікації та навиків персоналу залежать й кінцеві результати роботи підприємства. Рівень охоплення програмами розвитку працівників на українських підприємств оцінити не можна через брак інформації. Так, Державна служба статистики України останній раз публікувала звіт про показники професійного розвитку працівників ще у 2014 р. Після цього даний звіт перестав публікуватися та ця інформація є виключно внутрішньою кожного підприємства. Для порівняння у 2014 р. згідно офіційної статистики рівень охоплення персоналу на українських підприємствах складав всього лише 1,8 %. Зараз ця цифра підвищилася, але можемо прогнозувати що не на багато [26].

У щорічній публікації «LEARNING AND SKILLS AT WORK SURVEY 2021» [85] зазначено, що в середньому при умові налагодженої системи розвитку персоналу, підприємства у довгостроковому періоді можуть гарантувати собі зростання обсягів виробництва на 10 %. Компанії, які системно навчають свій персонал у 2,5 рази менше виходять з бізнесу. Важливого значення у процесах розвитку персоналу відводиться вивченню іноземних мов, особливо це стосується керівної ланки управління, які відповідають за ділові контакти. В середньому брак володіння англійською мовою призводить до втрат підприємствами понад 100 тис.євро щорічно.

В багатьох європейських країнах використовується подвійна система професійного навчання працівників. В таких країнах, як Німеччина, Австрія, Швейцарія, подвійне навчання охоплює 75% населення. Ця система дуже корисна для підприємств. Вони залучають також багато студентів, після навчання яких можуть вибрати найкращих кандидатів для постійної роботи. Водночас успішне поєднання теорії та практики створює звичку студентів адаптувати свої знання та навички до потреб виробництва, працювати добре, використовувати та розвивати свої здібності, поєднувати особисті цілі з цілями підприємства. Водночас збільшення кількості навчальних днів на 1% сприяє зростанню продуктивності праці, а за рахунок професійної підготовки забезпечується близько 16% загального зростання продуктивності праці [22]

У Франції реалізується модель державного втручання, коли держава розробляє систему навчання кадрів у співпраці з соціальними партнерами. Система професійної освіти персоналу фінансується державою, регіонами і компаніями. Частота професійної підготовки працівників у Франції складає не більше трьох років, тобто робітники кожні 3 роки проходять курси перекваліфікації. При цьому всі затрати на підвищення кваліфікації працівників беруть на себе підприємство та держава в розмірі 50/50. Працівник нічого не сплачує за такі курси. Держава на законодавчому рівні закріплює необхідність підвищення кваліфікації працівників. Держава максимально підтримує роботодавців у цьому питанні та надає необхідні дотації й фінансову підтримку на навчання працівників французьких підприємств.

Узагальнюючи європейський досвід управління розвитком персоналу підприємств можемо виділити такі основні тенденції:

- безперервність всього процесу навчання та розвитку персоналу;
- впровадження та підтримання єдиних політик та процедур у галузі підготовки, перепідготовки, оцінки, ротації персоналу;
- індивідуальний характер навчання персоналу для кожного окремого працівника;
- створення та підтримання механізмів, спрямованих на виявлення потреб у нових знаннях;
- централізоване управління процесами планування, методологічного супроводу, підготовки та проведення, оцінки ефективності навчальних програм;
- зв'язок з оцінкою, атестацією, ротацією, мотивацією персоналу;
- надання переваги інноваційним підходам та методам до навчання персоналу;
- доступність фрагментів знань, навчальних матеріалів, планів та змісту програм занять та самонавчання в інформаційному середовищі Компанії;
- добровільна участь вищих керівників, керівників структурних підрозділів, спеціалістів підприємства у проведенні заходів.

Таким чином, європейська практика більш багата на досвід управління розвитком персоналу підприємства. Вітчизняним керівникам слід вивчати кращий європейський досвід з даного питання та намагатися на основі нього розробити власні програми розвитку персоналу. Головною особливістю європейського досвіду управління розвитком персоналу підприємства є висока охопленість (до 90 %) персоналу програмами розвитку. Практично на кожному європейському підприємстві існують авторські програми розвитку персоналу, а їх авторами є безпосередньо представники вищого ешелону управління. Активно розвивається на європейських підприємствах програми Continuing Professional Development що передбачають безперервне навчання працівників протягом всієї їх професійної кар'єри. Для цього у процесах розвитку персоналу, плануванню заходів активну роль, крім підприємства, відіграють безпосередньо й співробітники. Також

розвиток на європейських підприємствах має дистанційне навчання, а головною його перевагою є те, що працівникам не потрібно відволікатися від основного місця роботи.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження можемо констатувати, що запорукою успіху підприємства є його персонал. Щоб працівники ефективно працювали, приймали правильні управлінські рішення, відповідали сучасним вимогам вони повинні постійно розвиватися та удосконалюватися. Для цього все більшого значення набувають процеси розвитку персоналу, які включають комплекс заходів направлених на освоєння співробітниками нових навиків, підвищення кваліфікації тощо. Нині відомо про три форми розвитку персоналу: внутрішня, зовнішня та дистанційна. Методів розвитку персоналу існує велика кількість, зокрема: E-learning, Secondment, кейс-навчання, Counselling, менторинг, Buddying, баскет-метод, Job Shadowing, ротація, ділові ігри, коучинг тощо. Все більша роль відводиться програмам дистанційного навчання, що дозволяє навчатися з будь-якого місця в будь-який час. Для налагодження ефективного розвитку персоналу на підприємствах необхідно мотивувати їх шляхом виплати додаткової заробітної плати, зменшення тривалості робочого часу, кар'єрного зростання. На європейських підприємствах рівень охоплення працівників програмами розвитку персоналу досягає 90 %, тоді як в Україні дана цифра майже у 10 раз менша. Головною тенденцією розвитку персоналу на європейських підприємствах є концепція CPID, яка передбачає безперервне навчання протягом всього трудового життя персоналу.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДОМІНІК КО»

2.1. Проблеми та перспективи розвитку кондитерської промисловості в Україні

Кондитерська промисловість є однією з галузей національного господарства, на яку в Україні припадає до 4 % ВВП. Кондитерська промисловість – це група великих компаній країни, які виробляють різноманітні види шоколаду, жувальної гумки, цукерок та інших солодошів, де основними інгредієнтами є борошно, цукор какао тощо. Сучасна кондитерська промисловість України є однією з найбільш розвинених секторів харчової промисловості, яка забезпечує не лише внутрішній попит, але орієнтована й на експорт. Види діяльності у кондитерській промисловості визначаються в Україні КВЕД [5]:

10.71 – Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;

10.72 – Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;

10.82 – Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

Продукція кондитерської промисловості умовно поділяється на борошняні, шоколадні та цукрові кондитерські продукту. Види продукції кондитерської промисловості різноманітні, до них належать: хлібобулочні вироби, печиво, торти, тістечка, пряники, шоколад та вироби з нього й інші продукція. Для визначення поточного стану кондитерської промисловості в Україні скористаємося офіційними даними Державної служби статистики України. На рисунку 2.1 відобразимо кількість задіяних підприємств у кондитерській промисловості у 2016-2020 рр.

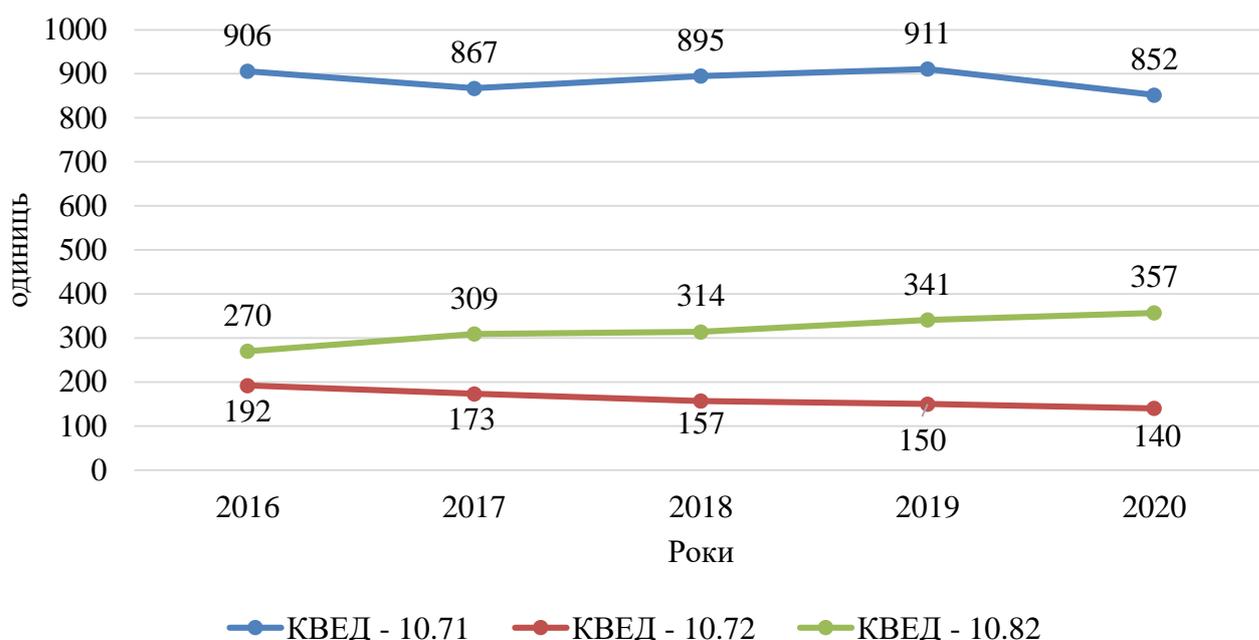


Рисунок 2.1 – Кількість задіяних українських підприємств у кондитерській промисловості за КВЕД у 2016-2020 рр., одиниць [26]

Протягом проаналізованого періоду помітна тенденція щодо постійного зростання кількості підприємств задіяного у сфері виробництва какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів. Це свідчить про розвиток даного сектору кондитерської промисловості. За 2016-2020 рр. їх кількість зросла з 270 одиниць до 357 одиниць. У той же час зменшується кількість підприємств задіяного у секторі виробництва сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання. За аналізований період їх кількість зменшилася з 192 до 140 одиниць.

Кількість підприємств задіяних у секторі виробництва хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання має різні зміни. Найменша їх кількість зафіксована у 2020 р., коли нараховувалося 852 одиниці. Максимальна кількість підприємств задіяних у даному секторі була в 2019 р. у кількості 911 одиниць. Суттєве скорочення підприємств у 2020 р. обумовлене негативним впливом пандемії Covid-19, через яку велика кількість кондитерських підприємств припинили своє існування.

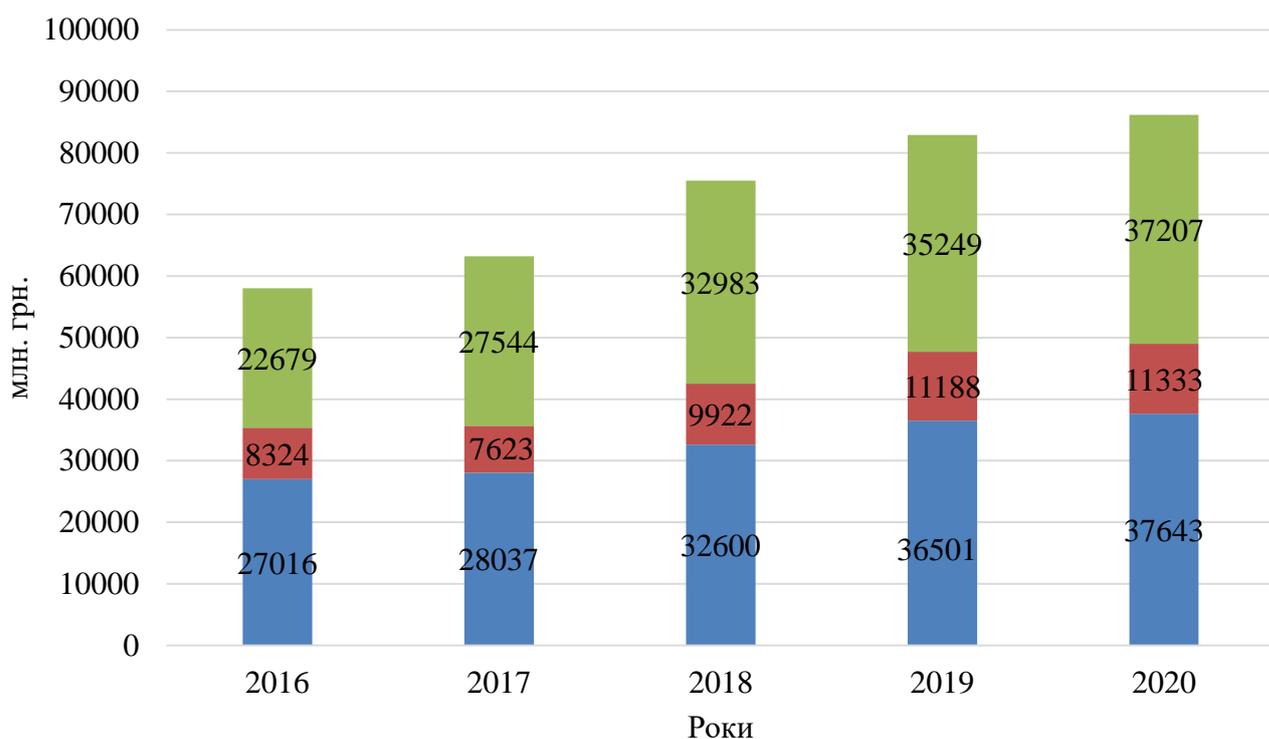
На рисунку 2.2 відобразимо загальні обсяги виробництва та реалізації кондитерської продукції в Україні.



Рисунок 2.2 – Загальні обсяги виробництва та реалізації кондитерської продукції в Україні за 2016-2020 рр. [26]

Згідно офіційних даних помітна чітка тенденція щодо постійного зростання як обсягів виробництва, так і реалізації кондитерської продукції протягом 2016-2020 рр. Зокрема, обсяги виробництва кондитерської продукції зросли з 48518 млн. грн. до 73385 млн. грн. за 2016-2020 рр. Обсяги реалізації при цьому збільшуються з 50813 млн. грн. до 76293 млн. грн. Помітно, що обсяги реалізації кондитерської продукції щороку перевищують обсяги їх виробництва. Зростання обумовлено як загальним обсягом виробництва та реалізації кондитерської продукції вітчизняними підприємствами, так і загальним зростання вартості її виробництва під впливом інфляційного чинника. Сприяє розвитку підприємств кондитерської промисловості те, що частина її продукції відноситься до продукції першої необхідності. Зокрема, хліб належить до споживчого кошику українця.

На рисунку 2.3 наведемо структуру виробництва кондитерської продукції в Україні за 2016-2020 рр.



■ виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів, млн. грн.

■ виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, млн. грн.

■ виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання, млн. грн.

Рисунок 2.3 – Структура виробництва кондитерської продукції в Україні за 2016-2020 рр. [26]

Структура виробництва кондитерської продукції в Україні показує, що протягом 2016-2020 рр. швидкими темпами зростає обсяг виробництва какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів. Зокрема, за вказаний період зростання відбулося з 22679 млн. грн. до 37207 млн. грн. По обсягах виробництва у 2020 р. виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів практично зрівнялося з обсягами виробництва хліба та хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. Обсяги виробництва останніх у 2020 р. склали 37643 млн. грн. В цілому відбувається зростання обсягів виробництва усієї асортиментної кондитерської продукції.

На рисунку 2.4 наведемо динаміку капітальних інвестицій підприємствами кондитерської промисловості України.

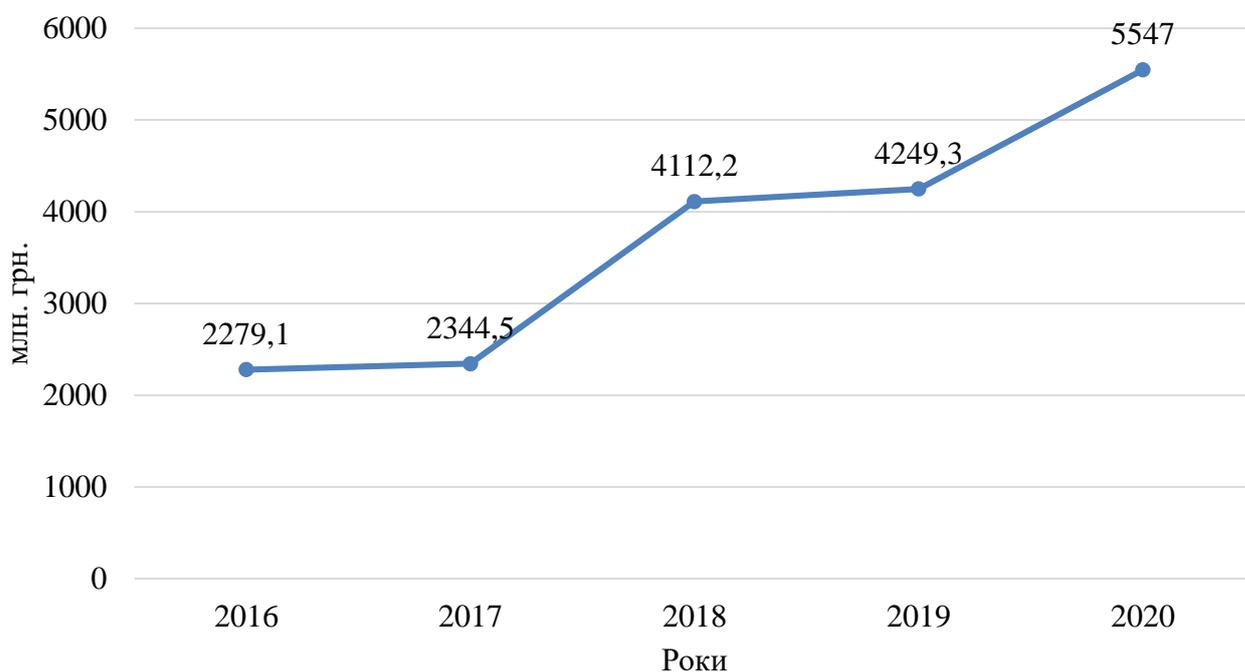


Рисунок 2.4 – Динаміку капітальних інвестицій підприємствами кондитерської промисловості України у 2016-2020 рр. [26]

Обсяги капітальних інвестицій підприємствами кондитерської промисловості України у 2016-2020 рр. зростають. У 2016 р. було інвестовано 2279,1 млн. грн., а у 2020 р. підприємства інвестували та освоїли уже 5547 млн. грн. Найбільший приріст капітальних інвестицій відбувся у 2018 р., коли зростання їх розміру відбулося на 1767,7 млн. грн. В основному підприємства кондитерської промисловості України інвестують у власну матеріально-технічну базу, впроваджуючи іноваційні технології. Для вітчизняних підприємств хронічною є проблема застарілої матеріально-технічної бази, то інвестиції у її розвиток є важливими в умовах євроінтеграції. Здебільшого підприємства кондитерської промисловості впроваджують ресурсозберігаючі технології, які є більш продуктивними та економними при виробництві продукції, а ніж поточні технології.

В складних економічних умовах вкрай важливо здійснювати прибуткову діяльність. Це позитивно впливає як на надходження до державного й місцевого

бюджету й сприяє зміцненню національної економіки, так і дозволяє підприємствам вкладати у свій розвиток, підвищувати фінансову стійкість. Щоб визначити рівень прибутковості підприємств кондитерської промисловості на рисунку 2.5 відобразимо динаміку їх сукупного прибутку до оподаткування.

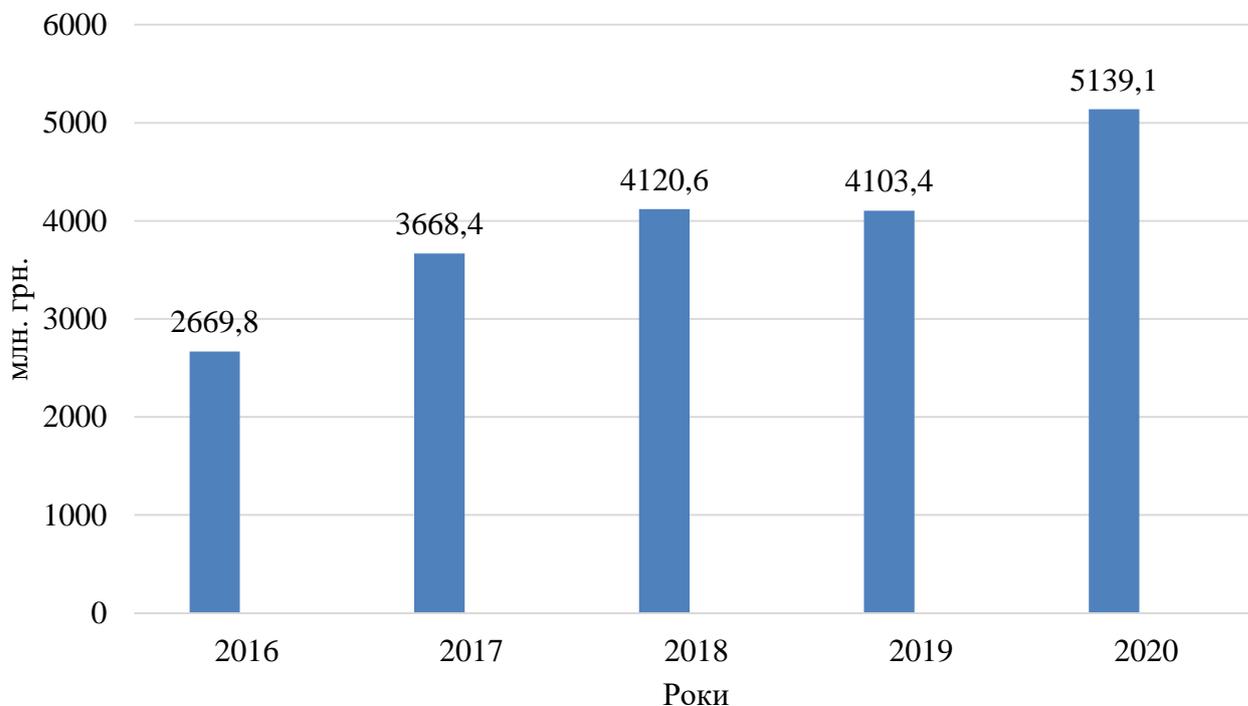


Рисунок 2.5 – Динаміку сукупного прибутку до оподаткування підприємствами кондитерської промисловості України у 2016-2020 рр. [26]

З наведених даних бачимо, що за виключенням 2019 р. щорічно відбувається зростання прибутку до оподаткування підприємствами кондитерської промисловості України. Відповідно свого максимального розміру прибуток досяг у 2020 р. і склав 5139,1 млн грн. Зростає прибутковість вітчизняних підприємств кондитерської промисловості, що дозволяє їм вкладати власні кошти у навчання та розвиток персоналу, реінжиніринг бізнес-процесів, придбання інноваційних технологій, покращення умов праці та підвищення мотивації персоналу тощо. У свою чергою національна економіка виграє за рахунок надходження більших податкових платежів, залучення інвестицій, зниженню рівня безробіття та підвищення матеріального добробуту населення.

Кондитерська промисловість в Україні є досить розвинутою та забезпечує не лише внутрішнє споживання, але й частина виробленої продукції направлена на експорт. На рисунку 2.6 наведемо динаміку обсягів експорту та імпорту кондитерської продукції в Україні.

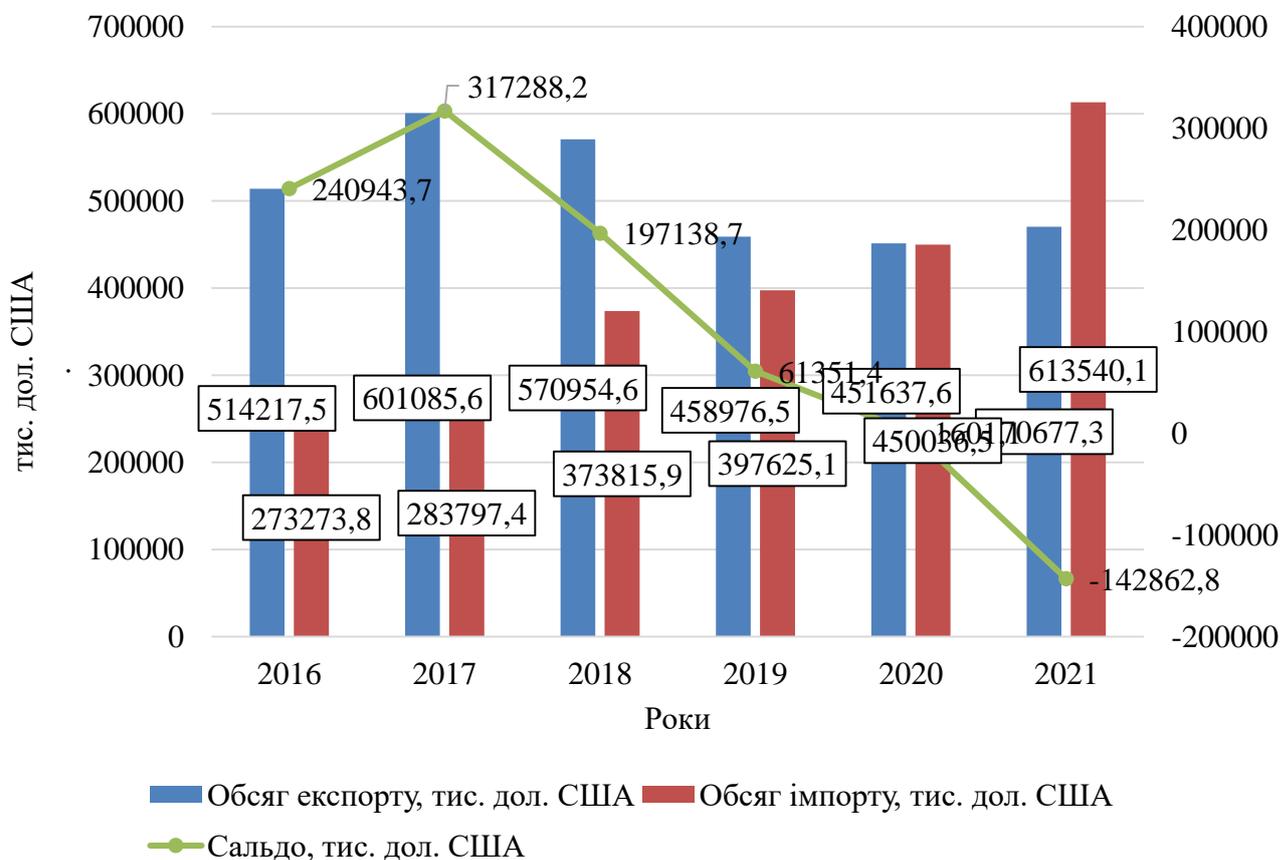


Рисунок 2.6 – Динаміку обсягів експорту та імпорту кондитерської продукції в Україні у 2016-2021 рр. [26]

З наведених даних спостерігаємо позитивне сальдо протягом 2016-2020 рр., що свідчить про перевищення обсягів експорту над обсягами імпорту кондитерської продукції. Водночас протягом 2018-2020 рр. помітна також тенденція щодо зростання обсягів імпорту кондитерської продукції з одночасним зниженням обсягів її експорту. Як результат відбувається скорочення позитивного сальдо, що є негативною тенденцією. Для прикладу у 2020 р. обсяги експорту перевищували обсяги імпорту кондитерської продукції на 1601,1 тис. дол. США, у 2017 р. даний показник складав 317288,2 тис. дол. США. У 2021 р. сальдо зовнішньоторговельної діяльності мало негативне значення, що свідчило про

перевищення обсягів імпорту над експортом. Надходження від експорту кондитерської продукції є важливим для стабілізації курсу національної валюти по співвідношенню до долара. Тому важливо активізувати зовнішньоекономічну діяльність підприємств кондитерської промисловості.

Додамо, що ринок кондитерської промисловості характеризується високим рівнем конкуренції. Конкуренцію вітчизняним підприємствам додають великі іноземні кондитерські компанії. Зокрема, головними вітчизняними гравцями на ринку кондитерської промисловості є корпорація Roshen, кондитерська компанія АВК, виробниче об'єднання «Конті», ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», ПрАТ «Світоч», ТОВ «Домінік Ко» та інші підприємства. На рисунку 2.7 наведено частку основних гравців кондитерського ринку.

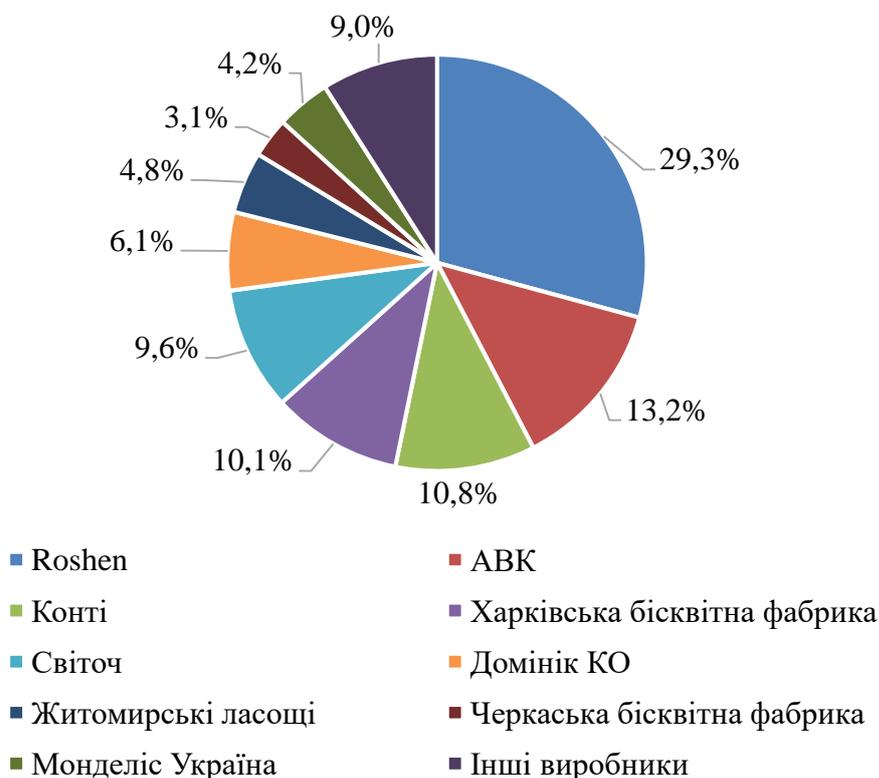


Рисунок 2.7 – Частка основних гравців кондитерського ринку, % [5]

Можемо зробити висновок, що ринок кондитерської продукції є досить концентрованим. Чотири найбільші кондитерські підприємства охоплюють більше 60 % вітчизняного кондитерського ринку. Також на українському ринку кондитерської продукції представлена продукція таких міжнародних виробників

як: Mars Incorporated, Nestle SA, The Ferrero Group, Cadbury і Kraft Foods тощо. Великі кондитерські компанії працюють здебільшого на зовнішні ринки та постійно нарощують експорт, а малі та середні підприємства – працюють на внутрішній ринок України.

Зазначимо, що продажі кондитерської продукції мають виражену сезонність. Так, в країнах Європи, Північної і Південної Америки найбільші продажі цукерок припадають на період Різдва, Великодня і Хелловіну. Саме тому споживачам цікаві вироби з відповідними сезонними смаками, ароматами, формами, упаковкою (аромати кориці, глінтвейну, імбирного печива, великодні зайці і яйця тощо). Тенденція «рослинного походження» продовжує розвиватися. Споживачі вимагають нових форматів, нових рослинних білків та цікавих, витончених смаків. Серед трендів також:

- екологічні інгредієнти;
- веганські варіанти;
- модні інгредієнти (наприклад, кіноа або чіа в цукерках або желе);
- місцеві органічні товари.

Покупці звертають більше уваги на дизайн упаковки. Віддають перевагу привабливим, незвичайним формам і натуральним складовим солодощів. Трендом на будь-якому кондитерському ринку є виробництво дієтичних десертів, залишаючи при цьому привабливий зовнішній вигляд та смак продукту. Даний ринок характеризується тим, що потребує постійного оновлення асортименту продукції, за рахунок нового оздоблення, смакових поєднань тощо.

Зазначимо, що в цілому кондитерська промисловість України має високий потенціал. Проведений аналіз показав, що у розвитку кондитерської промисловості помітні як позитивні, так й негативні зміни. Розвиток кондитерської промисловості в Україні залежить також від стану зовнішнього середовища, яке є несприятливим через війну в країні. Для узагальнення результатів дослідження у таблиці 2.1 наведемо SWOT-аналіз кондитерської промисловості України.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз кондитерської промисловості України

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика кількість підприємств кондитерської промисловості. 2. Доступ до сировини та ресурсів. 3. Розвинена ринкова інфраструктура. 4. Наявність потужного природно-ресурсного потенціалу для розвитку кондитерської промисловості. 5. Деякі продукти кондитерської промисловості відносяться до продуктів першої необхідності (хліб). 6. Рентабельна діяльність більшості кондитерських підприємств України. 7. Висока якість кондитерської продукції українського виробництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатність коштів у підприємств для модернізації виробничої бази. 2. Високий рівень зносу основних засобів. 3. Низький рівень платоспроможності споживачів. 4. Зростання імпорту та зниження експорту кондитерської продукції. 5. Нестача інноваційних технологій.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження податкового навантаження. 2. Повноправне членство України в ЄС. 3. Вихід українських підприємств на нові іноземні ринки. 4. Доступ до інноваційних технологій. 5. Державна підтримка підприємств кондитерської промисловості. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження та подальше розгортання війни. 2. Демографічна криза в Україні. 3. Зниження платоспроможності потенційних споживачів. 4. Підвищення вартості сировини. 5. Девальвація національної валюти. 6. Банкрутство та ліквідація великої кількості підприємств-партнерів кондитерської промисловості. 7. Зміна смаків та потреб споживачів.

З наведеного аналізу можемо зробити висновок, що кондитерська промисловість має ряд сильних сторін, які є його конкурентними перевагами. Вітчизняні кондитерські підприємства мають змогу успішно конкурувати на міжнародних ринках з найбільшими іноземними компаніями. Водночас кондитерська промисловість має і слабкі сторони, які слід усувати. Розвиток кондитерської промисловості у найближчій перспективі залежить від стану зовнішнього середовища. Зокрема, найбільшою загрозою є тривалість повномасштабної війни в Україні. Вона знищує інфраструктуру країни, вбиває тисячі людей, призводить до зупинки виробництва, примусової міграції населення та багато інших негативних факторів.

Таким чином, кондитерська промисловість є важливим сектором національного господарства України. Проведений аналіз показав, що на дану

промисловість припадає до 4 % ВВП України. Продукція кондитерської промисловості забезпечує продовольчу безпеку країни, що є важливим в умовах можливого дефіциту продуктів харчування через війну. Проведений аналіз дозволив виявити деякі позитивні зміни: збільшення кількості підприємств задіяних у кондитерській промисловості, зростання капітальних інвестицій підприємствами, збільшення прибутків підприємств кондитерської промисловості тощо. Водночас виявлені й негативні зміни, зокрема через перевищення у 2021 р. обсягів імпорту кондитерської продукції над експортом. Кондитерська промисловість в Україні має потужний потенціал для подальшого розвитку. Водночас гальмівними факторами виступає зовнішнє середовище через війну в Україні, девальвацію національної валюти, можливу демографічну кризу, зниження платоспроможності споживачів тощо.

2.2. Організаційно-правові основи функціонування ТОВ «Домінік Ко»

Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах одного з передових українських підприємств з виробництва кондитерської продукції – ТОВ «Домінік Ко». Знаходиться досліджуваний суб'єкт господарювання за адресою: 36009, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Бірюзова Маршала, будинок 2. Історія ТОВ «Домінік Ко» розпочинається ще з далекого 1919 р. й на сьогодні це є одним з найбільших кондитерських підприємств України. Виконавчим директором ТОВ «Домінік Ко» є Плаксіє Валерій Ігорович. Кінцевим бенефіціаром ТОВ «Домінік Ко» є приватний інвестиційний фонд «Блейзер Лев», що знаходиться у США, штат Техас, місто Хьюстон. Основним видом діяльності товариства є виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів. У таблиці 2.2 наведено інформаційну карту досліджуваного товариства.

Таблиця 2.2 – Інформаційна карта ТОВ «Домінік Ко» [51]

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко»
2	Скорочена назва	ТОВ «Домінік Ко»
3	Назва підприємства на англійському	LIMITED LIABILITY COMPANY DOMINIK CO (LLC DOMINIK CO)
4	Адреса	36009, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Бірюзова Маршала, будинок 2
5	Код ЄДРПОУ	00382208
6	Дата реєстрації	24.05.2012
7	Директор	Плаксій Валерій Ігорович
8	Основний вид діяльності	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів

Слід зазначити, що ТОВ «Домінік Ко» отримало свою нинішню назву, а також організаційно-правову форму господарювання 27.08.2021. До цього часу товариство було більш відоме як ПрАТ «Домінік» та ПрАТ «Полтавакондитер». ТОВ «Домінік Ко» проводить свою діяльність на території України, а саме міста Полтава та є одним з найбільших платників податків до його місцевого бюджету. Також товариство є активним учасником зовнішньоекономічної діяльності та має на це відповідні дозволи та ліцензії. Так, продукція ТОВ «Домінік Ко» з 2006 року продається на європейському ринку. На сьогоднішній день географія продажу продукції ТОВ «Домінік Ко» значно розширилася, а це означає, що її якість відповідає вимогам сертифікації: ISO 22000:2018, IFS FOOD, ISO 9001:2015. Також підприємство має сертифікати «UTZ Сосоа». Ця продукція представлена на ринку України.

Зазначимо, що ТОВ «Домінік Ко» діє на підставі статуту, Господарського та Цивільного кодексів України, Законів України «Про господарські товариства» та інших законодавчих та нормативних актів України та визначає права та обов'язки учасників товариства, загальні правові та економічні основи діяльності, управління, реорганізації та ліквідації товариства.

Статутний капітал ТОВ «Домінік Ко» визначає мінімальний розмір майна товариства, який гарантує інтереси його кредиторів. Він не може бути меншим від розміру, встановленого законом. На початок 2022 р. розмір статутного капіталу ТОВ «Домінік Ко» складає 31 826 522,00 грн. (тридцять один мільйон вісімсот двадцять шість тисяч п'ятсот двадцять дві гривні нуль копійок).

Статутний капітал ТОВ «Домінік Ко» поділений у таких пропорціях між наступними засновниками:

– УКРН І Н'Ю КЕПІТАЛ ГРОУС КО.ЛІМІТЕД (UKRN I NEW CAPITAL GROWTH CO.LIMITED) – 9 386 091 грн. (29,49%);

– УКРН ІІ Ф'ЮЧЕ КЕПІТАЛ ГРОУС КО.ЛІМІТЕД (UKRN II FUTURE CAPITAL GROWTH CO.LIMITED) – 9 386 091 грн. (29,49%);

– УКРН ІІІ Н'Ю УОРЛД ГРОУС КО.ЛІМІТЕД (UKRN III NEW WORLD GROWTH CO.LIMITED) – 5 502 380 грн. (17,29%);

– СІГМА ЕДВАЙЗОРС, Інк (SIGMA ADVISORS, INC) – засновник 5 164 328 грн. (16,23%);

– СІГМАБЛЕЙЗЕР ІНВЕСТМЕНТ ГРУП, ЛЛС (SIGMABLEYZER INVESTMENT GROUP, LLC) – засновник 1 885 780 грн. (5,93%);

– ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІГМАБЛЕЙЗЕР Україна» – засновник 501 852 грн. (1,58%).

Організаційна структура ТОВ «Домінік Ко» – це впорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток товариства як єдиного цілого. Елементами структури можуть бути як окремі працівники, служби так і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер. ТОВ «Домінік Ко» має лінійно-функціональну структуру (рисунок 2.8).

Лінійно-функціональна організаційна структура управління є типовою для більшості підприємств кондитерської промисловості. Згідно неї вищим органом управління є загальні збори учасників, а виконавчим органом управління – директор.

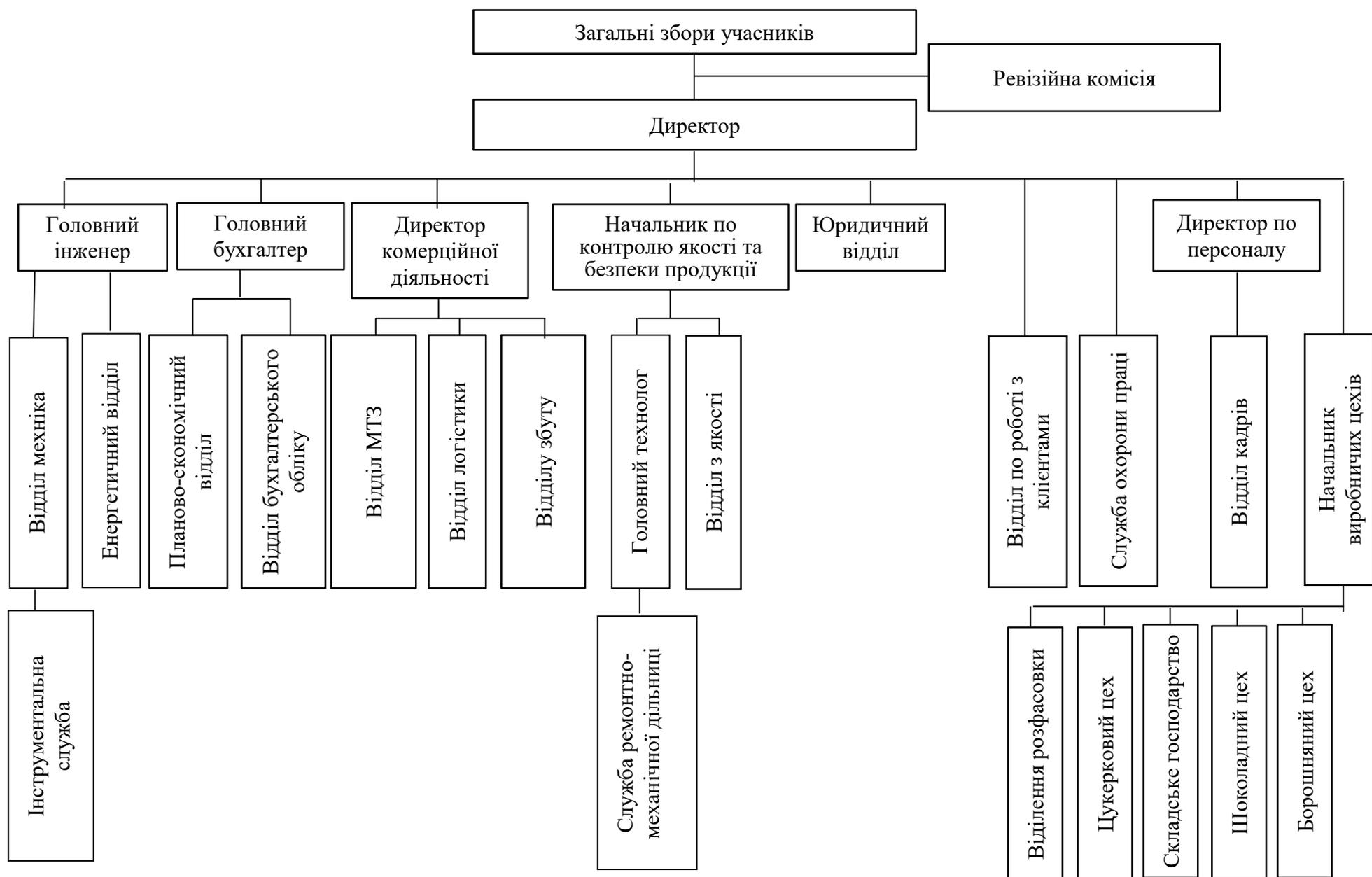


Рисунок 2.8 – Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко»

Усі стратегічні рішення приймаються виключно загальні збори учасників, що стосується зміни організаційно-правової форми господарювання, сфери діяльності, збільшення чи зменшення розміру статутного капіталу, припинення діяльності товариства тощо. Поточним керівництвом ТОВ «Домінік Ко» займається директор, який призначається загальними зборами учасників. Він керує усіма поточними операціями на підприємстві, які не належать до компетенції загальних зборів учасників. Усі інші структурні підрозділи підпорядковані саме директору досліджуваного товариства, а він звітує перед загальними зборами учасників. Контролюючу функцію за діяльністю директора та станом фінансово-господарської діяльності товариства в цілому здійснює ревізійна комісія.

Виробнича структура на ТОВ «Домінік Ко» представлена основними цехами, допоміжними цехами, а також обслуговуючим господарством. Схематично зображення виробничої структури ТОВ «Домінік Ко» наведено на рисунку 2.9.



Рисунок 2.9 – Виробнича структура ТОВ «Домінік Ко»

ТОВ «Домінік Ко» реалізовує продукцію по всій території України, а також експортує в інші держави світу. Зокрема, продукція ТОВ «Домінік Ко» реалізовується у таких країнах як: Україна, Казахстан, Молдова, Грузія, Монголія, Республіка Азербайджан, Румунія, Туркменістан, Литва, Узбекистан, Латвія, Республіка Білорусія, Афганістан, Республіка Таджикистан, Естонія, Чехія, Польща та інші. Істотна доля продажу здійснюється через дистриб'юторів, з якими укладаються довгострокові договори. Як бачимо, географія діяльності

ТОВ «Домінік Ко» досить велика. Збут продукції здійснюється як в Україні, так і в інших країнах. Досліджуване товариство веде активну зовнішньоекономічну діяльність. Враховуючи динаміку попиту на ринку кондитерських виробів, а також з метою закріплення конкурентної позиції ТОВ «Домінік Ко», особлива увага впродовж року надавалась розвитку інноваційної політики.

Обсяги реалізації асортиментної продукції ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. за КВЕД наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Обсяги реалізації ТОВ «Домінік Ко» за КВЕД за 2018-2020 рр.

Види діяльності за КВЕД	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Абсолютне відхилення 2020 р. від:		Відносне відхилення 2020 р. від:	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів	272434	48,14	244543	48,65	214221	49,07	-58213	-30322	-21,37	-12,4
10.72 Виробництво сухарів та печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів та бісквітів, призначених для тривалого зберігання	151721	26,81	146791	29,20	138999	31,84	-12722	-7792	-8,39	-5,31
46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом та цукристими кондитерськими виробами	117453	20,75	87889	17,48	65455	14,99	-51998	-22434	-44,27	-25,53
Інше	44343	7,84	23445	4,66	17857	4,09	-26486	-5588	-59,73	-23,83
Разом	565951	100	502668	100	436532	100	-129419	-66136	-22,87	-13,16

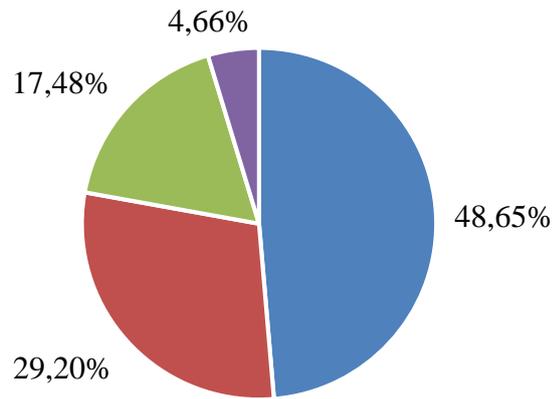
Проведений аналіз дозволив виявити негативні зміни щодо загального зменшення обсягів реалізації продукції. У звітному році ТОВ «Домінік Ко» реалізувало продукції на 129419 тис. грн. або 22,87 % менше за 2018 р. та на 66136 тис. грн. або 13,16 % менше за 2019 р. Така динаміка є негативною та

свідчить про зниження попиту на продукцію ТОВ «Домінік Ко». Це може бути викликане загальним зниженням платоспроможності основних груп споживачів, посиленням конкуренції, яку не витримує ТОВ «Домінік Ко», а також негативним впливом пандемії Covid-19. Остання негативно вплинула на усі сфери господарювання, зокрема створила перешкоди для реалізації продукції за іноземний ринок, знизила активність споживачів. Не можемо не відмітити також погіршення демографічної ситуації в країні, що призводить до зменшення кількості потенційних клієнтів.

На рисунках 2.10-2.12 наведено структуру реалізованої продукції ТОВ «Домінік Ко».

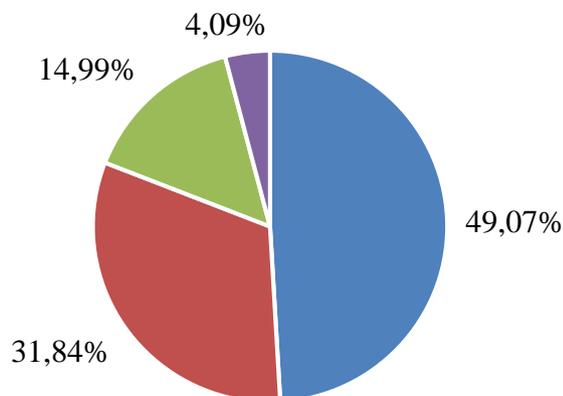


Рисунок 2.10 – Структура обсягів реалізації на ТОВ «Домінік Ко» за КВЕД у 2018 р., %



- 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів
- 10.72 Виробництво сухарів та печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів та бісквітів, призначених для тривалого зберігання
- 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом та цукристими кондитерськими виробами
- Інше

Рисунок 2.11 – Структура обсягів реалізації на ТОВ «Домінік Ко» за КВЕД у 2019 р., %



- 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів
- 10.72 Виробництво сухарів та печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів та бісквітів, призначених для тривалого зберігання
- 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом та цукристими кондитерськими виробами
- Інше

Рисунок 2.12 – Структура обсягів реалізації на ТОВ «Домінік Ко» за КВЕД у 2020 р., %

Протягом 2018-2020 рр. помітне зниження обсягів реалізованої продукції по усім видам діяльності ТОВ «Домінік Ко» за КВЕД. Якщо до уваги брати питому вагу кожного виду діяльності у структурі реалізованої продукції, то спостерігається щорічне зростання частки виробництва какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів з 48,14 % у 2018 р. до 49,07 % на кінець 2020 р. Тобто даний вид діяльності забезпечує майже половину обсягів реалізованої продукції ТОВ «Домінік Ко». Також щорічно зростає частка виробництва сухарів та печива, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок з 26,81 % до 31,84 % за аналізований період. Ці два види діяльності забезпечують основну частину доходів ТОВ «Домінік Ко».

Спільно з дистриб'юторами проводиться робота по просуванню продукції ТОВ «Домінік Ко» до кінцевого споживача. Прямі поставки здійснюються в торговельні мережі, ТОВ «АТБ маркет», ТОВ «Фудком», ТОВ «Омега», ТОВ «Альянс-Маркет», ПП «Таврія – І», ПП «Таврія Плюс», ПП «Таврія – В». Певну долю продажу становить реалізація кондитерських виробів через фірмовий магазин ТОВ «Домінік Ко». Активна модернізація обладнання товариства і встановлення нових технологічних ліній дозволили розширити і урізноманітнити асортиментний портфель.

Таким чином, ТОВ «Домінік Ко» – підприємство, що динамічно розвивається. Проводить свою виробничу діяльність товариство у місті Полтава. Основною сферою діяльності є виробництво кондитерської продукції. Організаційно-правова форма господарювання – товариство з обмеженою відповідальністю. Раніше ТОВ «Домінік Ко» працювало під назвою «Домінік» та «Полтавакондитер» й працювало у вигляді приватного акціонерного товариства. Форма власності ТОВ «Домінік Ко» – приватна. Кінцевим бенефіціаром ТОВ «Домінік Ко» є приватний інвестиційний фонд «Блейзер Лев», що знаходиться у США. Досліджуване товариство збільшує виробничі потужності, модернізує технологічні процеси та ретельно працює над рецептурами та підбором сировини.

У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи доцільно провести аналіз економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Домінік Ко». Це дозволить визначити ефективність його функціонування.

2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Нинішні умови господарювання вітчизняних підприємств є одними з найбільш складними за всю історію України. Так, у 2022 р. розпочалася повномасштабна війна в країні, яка загрожує цілісності держави, втраті її суверенітету. Уже її результатом стали тисячі загиблих, знижена інфраструктура найбільших міст України, мільйони людей змушені покинути свої домівки, а велика кількість підприємств втратили свої виробничі потужності. Останнім також складно функціонувати у таких умовах і на перший план виходить їх фінансовий резерв та здатність протистояти ризикам. Користуючись фінансовою звітністю ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. проведемо аналіз економічних та фінансових показників діяльності досліджуваного товариства.

Це дозволить виявити наявні резерви ТОВ «Домінік Ко» щодо розвитку у несприятливих умовах господарювання та здатність протистояти ризикам зовнішнього характеру. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Домінік Ко» передбачає використання форми 1 «Балансу» та форми 2 «Звіт про фінансову результати» за 2018-2020 рр. У процесі проведення такого аналізу будуть розраховані показники таких груп:

- капітал та ресурси підприємства;
- економічні та фінансові результати;
- показники ефективності використання ресурсів;
- показники рентабельності.

Фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного товариства за 2018-2020 рр. наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

№	Показники	Одиниці виміру	Джерела інформації, розрахунок	Рік			2020/2018		2020/2019	
				2018	2019	2020	Абсолютне відхилення	Темп росту, %	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
1	2	3	5	6	7	8	9=8-6	10=8/6*100	11=8-7	12=8/7*100
1. КАПІТАЛ ТА РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА										
1.1	Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1300 гр. 3 + ряд. 1300 гр. 4)	389438,5	405855,5	437558	48119,5	112,36	31702,5	107,81
1.2	Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1495 гр. 3 + ряд. 1495 гр. 4)	349048	370872,5	396713	47665	113,66	25840,5	106,97
1.3	Основні засоби									
1.3.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1011 гр. 4	304773	309898	386188	81415	126,71	76290	124,62
1.3.2	знос на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1012 гр. 4	156679	184712	213030	56351	135,97	28318	115,33
1.3.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1011 гр. 3 + ряд. 1011 гр. 4)	296400,5	307335,5	348043	51642,5	117,42	40707,5	113,25
1.4	Нематеріальні активи									
1.4.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд.1001 гр. 4	1813	1813	1801	-12	99,34	-12	99,34
1.4.2	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд.1002 гр. 4	1139	1267	1335	196	117,21	68	105,37
1.4.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1001 гр. 3 + ряд. 1001 гр. 4)	1859	1813	1807	-52	97,2	-6	99,67
1.5	Оборотні активи									
1.5.1	усього на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1195 гр. 4	244850	287881	284514	39664	116,20	-3367	98,83
1.5.2	дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	Ф.1, (ряд. 1125 гр.4+ ряд. 1130 гр. 4 + ряд. 1135 гр. 4 + ряд. 1140 гр. 4+ ряд. 1145 гр. 4+ ряд. 1150 гр. 4+ ряд. 1155 гр. 4)	86330	85961	82367	-3963	95,41	-3594	95,82
1.5.3	Запаси на кінець року	тис. грн.	Ф.1, (ряд. 1100 гр. 4 + ряд. 1110 гр. 4)	115206	84257	88583	-26623	76,89	4326	105,13

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	5	6	7	8	9=8-6	10=8/6*100	11=8-7	12=8/7*100
1.5.4	Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1165	43314	117663	113564	70250	262,19	-4099	96,52
1.5.5	Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1195 гр. 3 + ряд. 1195 гр. 4)	235661,5	266365,5	286197,5	50536	121,44	19832	107,45
1.6	Середньооблікова чисельність									
1.6.1	середньооблікова чисельність працівників	осіб	Ф.1-підприємництво р.3, ряд 300 гр. 1	872	795	689	-183	79,01	-106	86,67
1.6.2	середньооблікова чисельність робітників	осіб	Оперативні данні	712	619	589	-123	82,72	-30	95,15
2. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ										
2.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	Ф.2, ряд.2000, гр3	565951	502668	436532	-129419	77,13	-66136	86,84
2.2	Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	Ф.1-підприємництво р.3, ряд 300 гр. 2	565951	502668	436532	-129419	77,13	-66136	86,84
2.3	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	статистична звітність ф №1-П-НПП	565951	502668	436532	-129419	77,13	-66136	86,84
2.4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	Ф.2, ряд 2050, гр. 3	454368	409777	356247	-98121	78,40	-53530	86,94
2.5	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Ф.2, ряд 2090, гр. 3 (ряд 2095 гр. 3)	111583	92891	80285	-31298	71,95	-12606	86,43
2.6	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Ф.2, ряд 2190, гр. 3 (ряд 2195, гр. 3)	25489	19858	31914	6425	125,21	12056	160,71
2.7	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Ф.2, ряд 2290, гр.3 (ряд 2295, гр. 3)	27630	26407	38050	10420	137,71	11643	144,09
2.8	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Ф.2, ряд 2350, гр. 3 (ряд 2355), гр. 3	22472	21215	30503	8031	135,74	9288	143,78
2.9	Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	Ф.1-ПВ, ряд.5010, гр. 1	78359	69740	66760	-11599	85,20	-2980	95,73
2.10	Фонд робочого часу	люд-години	Ф.1-ПВ, ряд.4010, гр. 1	1953280	1780800	1543360	-409920	79,01	-237440	86,67
3. Показники ефективності використання ресурсів										
3.1	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особа	2.3 / 1.6.1	649,03	632,29	633,57	-15,45	97,62	1,29	100,2

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	5	6	7	8	9=8-6	10=8/6*100	11=8-7	12=8/7*100
3.2	Продуктивність праці одного робітника	тис. грн. / особа	2.3 / 1.6.2	794,88	812,06	741,14	-53,73	93,24	-70,92	91,27
3.3	Рівень оплати праці за 1людино-годину	тис. грн. / люд-год	2.9 / 2.10	0,040	0,039	0,043	0	107,83	0	110,45
3.4	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн..	2.9 / (1.6.1*12 міс.)	7,488	7,310	8,075	0,59	107,83	0,76	110,45
3.5	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Ф.1, ряд. 1012 / ряд. 1011 гр. 4	0,51	0,60	0,55	0,04	107,3	-0,04	92,55
3.6	Коефіцієнт оновлення основних засобів		Ф.5, ряд. 260 гр.5 / ф.1 ряд. 1011 гр. 4	0,25	0,15	0,17	-0,08	68	0,02	113,33
3.7	Коефіцієнт вибуття основних засобів		Ф.5, ряд. 260 гр. 8 / ф.1 ряд. 1011 гр. 3	0,30	0,14	0,15	-0,15	50	0,01	107,14
3.8	Фондовіддача	грн./ грн.	2.3 / 1.1.3	1,91	1,64	1,25	-0,66	65,69	-0,38	76,69
3.9	Фондоозброєність праці працівників	тис. грн./ чол.	1.3.3 / 1.6.1	339,91	386,59	505,14	165,23	148,61	118,56	130,67
3.10	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	оборот	2.1. / 1.5.5	2,40	1,89	1,53	-0,88	63,51	-0,36	80,83
3.11	Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / 3.10	150	191	236	86,12	157,45	45,26	123,72
3.12	Коефіцієнт обіговості активів	грн./ грн.	2.1 / 1.1	1,45	1,24	1,00	-0,46	68,65	-0,24	80,55
3.13	Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	оборот	2.1 / Ф.1, 0,5*(ряд. 1125 гр. 3 + ряд. 1125 гр. 4)	7,41	6,62	6,08	-1,33	82,02	-0,54	91,79
3.14	Середній період обороту дебіторської заборгованості	дні	360 дн. / 3.13	49	54	59	10,65	121,93	4,86	108,95
3.15	Коефіцієнт обіговості запасів	оборот	2.1 / Ф.1, 0,5*(ряд. 1100 гр. 3 +гр. 4 ряд 1100)	5,82	5,04	5,05	-0,77	86,77	0,01	100,22
3.16	Середній період зберігання запасів	дні	360 дн. / п.3.15	62	71	71	9,43	115,25	-0,16	99,78
3.17	Тривалість операційного циклу	дні	3.14 + 3.16	110	126	130	20,08	118,19	4,71	103,74
4. ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ										
4.1	Рентабельність продажу	%	2.7 / 2.1 * 100	4,88	5,25	8,72	3,83	x	3,46	x
4.2	Рентабельність активів	%	2.7 / 1.1 * 100	7,09	6,51	8,7	1,60	x	2,19	x
4.3	Рентабельність власного капіталу	%	2.8 / 1.2 * 100	6,44	5,72	7,69	1,25	x	1,97	x

Проведений аналіз показав позитивні зміни щодо зростання середньої вартості сукупного та власного капіталу. Середня вартість сукупного капіталу в 2020 р. склала 437558 тис. грн., що на 48119,5 тис. грн. або 12,36 % більше за 2018 р. та на 31702,5 тис. грн. або 7,81 % більше від 2019 р. Середня вартість власного капіталу на кінець 2020 р. складає 396713 тис. грн., що на 47665 тис. грн. або 13,66 % більше від 2018 р. та на 25840,5 тис. грн. або 6,97 % більше від 2019 р. Зростання першого показника свідчить про розширення виробничо-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко», а іншого – про зростання фінансової автономії досліджуваного суб'єкта. На рисунку 2.13 графічно проілюстрована динаміка цих показників.

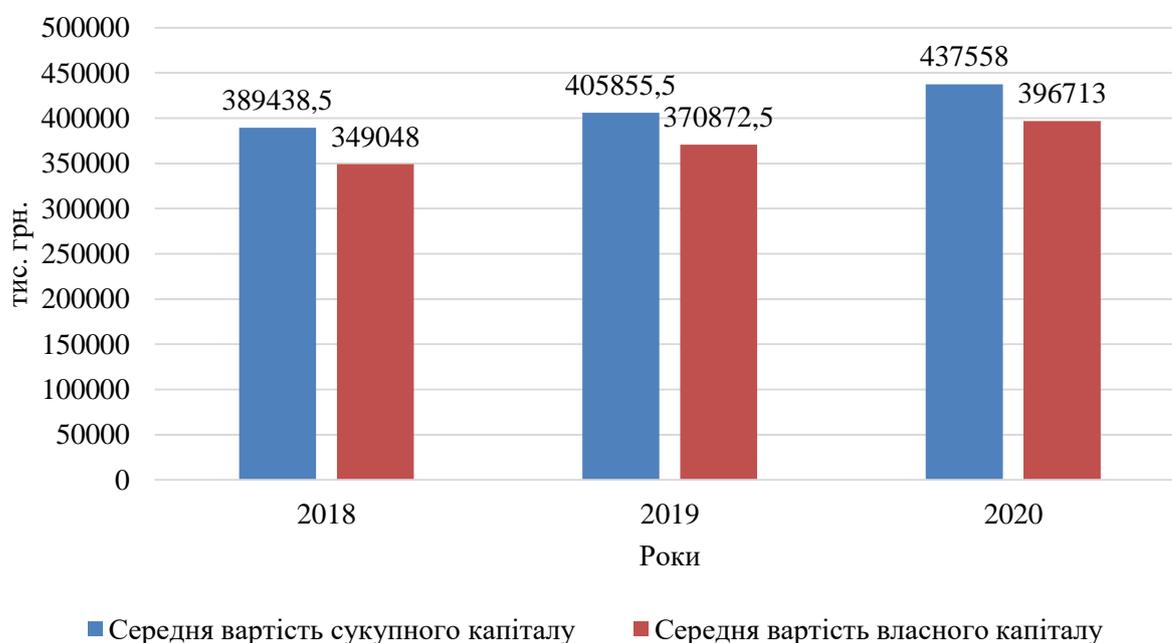


Рисунок 2.13 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Позитивним є зростання середньорічної вартості основних засобів у 2020 р. на 17,42 % порівняно з 2018 р. або 51642,5 тис. грн. та на 13,25 % або 40707,5 тис. грн. порівняно з 2019 р. Такі зміни на товаристві відбулися завдяки оновленню основних засобів, придбанню нових технологій, що в умовах сьогодення є запорукою успіху підприємства на ринку.

Протягом 2018-2020 рр. поступово знижується вартість нематеріальних активів. У 2020 р. їх середня вартість складала 1807 тис. грн., що на 52 тис. грн. та 6 тис. грн. менше за 2018-2019 рр. відповідно. До нематеріальних активів на ТОВ «Домінік Ко» відносяться авторські патенти, права, унікальні рецептури тощо.

Розміри дебіторської заборгованості ТОВ «Домінік Ко» тримаються на стабільному рівні та мають тенденцію щодо зниження. У 2020 р. їх розмір складав 82367 тис. грн., що на 3963 тис. грн. менше від 2018 р. та на 3596 тис. грн. менше за 2019 р. Це свідчить про деяке зменшення обсягів продажу продукції споживачам в кредит.

ТОВ «Домінік Ко» володіє досить високим рівнем грошових коштів та їх еквівалентів. У 2020 р. товариство мало їх у кількості 113564 тис. грн., що на 70250 тис. грн. або 162,19 % більше за 2018 р., але на 4099 тис. грн. менше від 2019 р. Незважаючи на деяке зменшення грошових коштів у звітному році порівняно з 2019 р. товариство забезпечене на досить високому рівні грошовими коштами. На рисунку 2.14 наведено склад оборотних активів ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

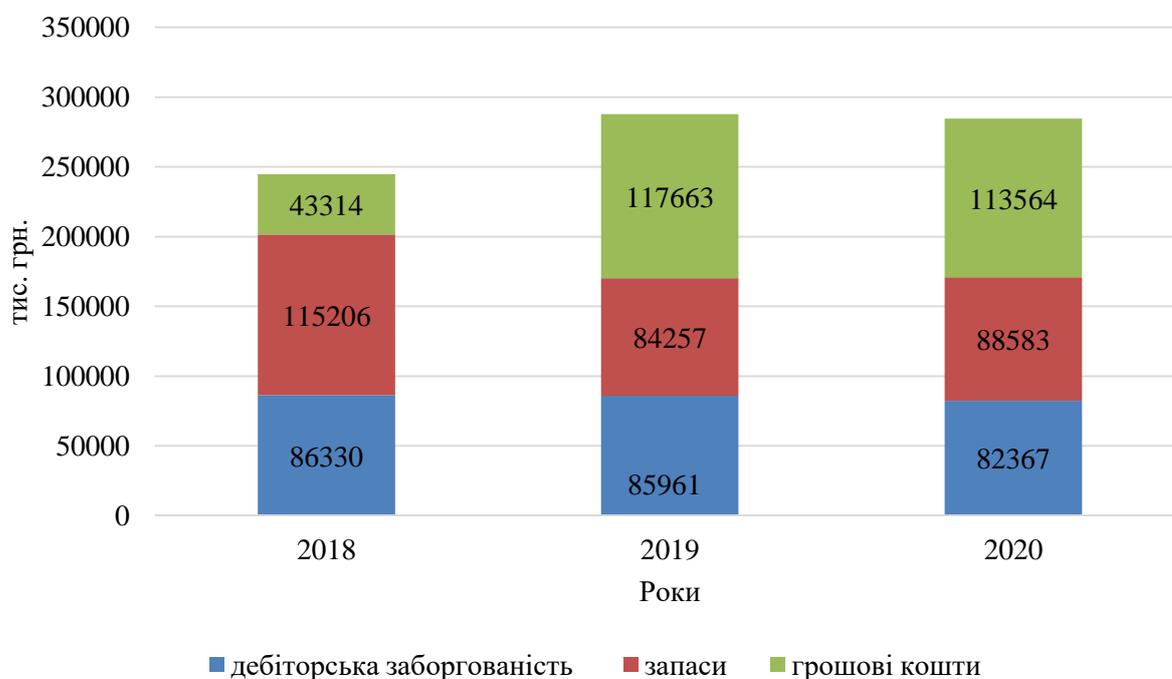


Рисунок 2.14 – Склад оборотних активів ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Впродовж 2018-2020 рр. на ТОВ «Домінік Ко» суттєво зменшилася середньооблікова чисельність працівників з 872 осіб до 689 осіб. Це обумовлено загальним зниженням обсягів виробництва та реалізації продукції. На це вплинула складна політико-економічна ситуація в країні, поширення пандемії Covid-19, а також посилення конкуренції. Зокрема, розміри чистого доходу від реалізації продукції у 2020 р. склали 436532 тис. грн., що є найнижчим за останні три роки. Так, дана цифра на 129319 тис. грн. менша за 2018 р. та на 66136 тис. грн. менше від 2019 р. Графічно динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Домінік Ко» наведена на рисунку 2.15.

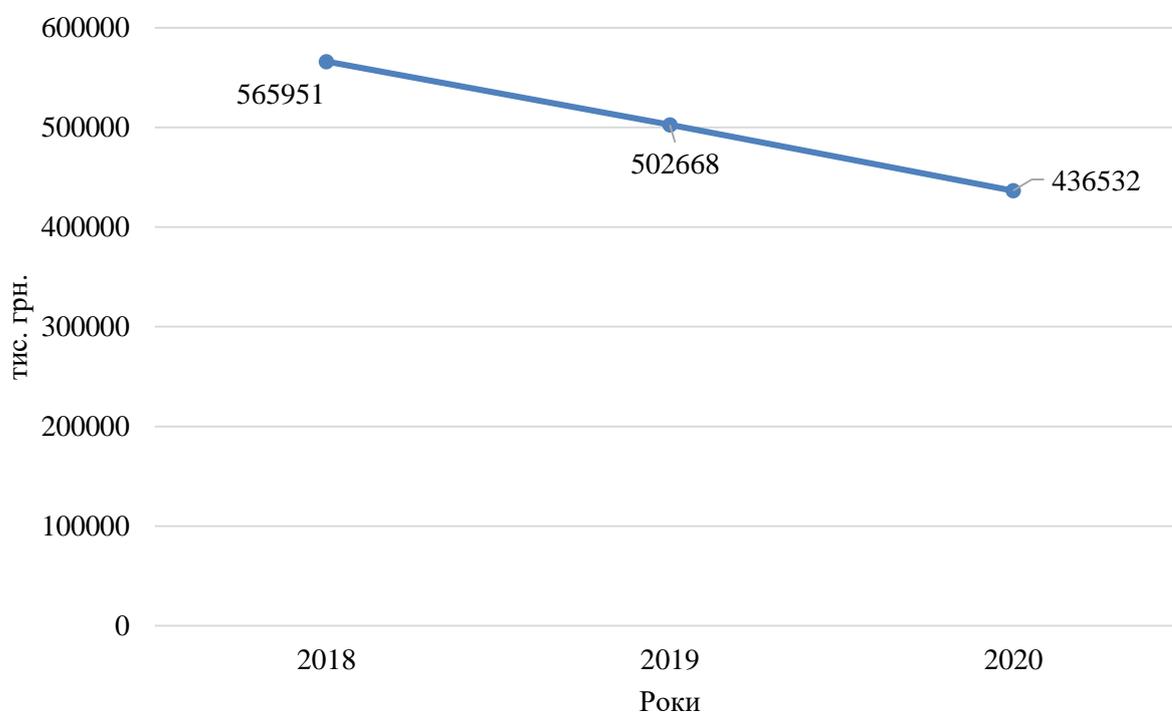


Рисунок 2.15 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Під впливом загального зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції зменшилася й собівартість. У 2020 р. собівартість реалізованої продукції складала 356247 тис. грн., що на 98121 тис. грн. менше за 2018 р. та на 53530 тис. грн. нижче від 2019 р.

Негативним є те, що темпи зниження чистого доходу від реалізації продукції випереджають аналогічний показник собівартості реалізації. Як наслідок розмір валового прибутку ТОВ «Домінік Ко» щорічно знижується і на кінець 2020 р. складає 80285 тис. грн., що на 31298 тис. грн. менше від 2018 р. та на 12606 тис. грн. менше від 2019 р. Зниження валового прибутку свідчить про зниження ефективності збутової діяльності досліджуваного товариства.

Кінцевим результатом роботи ТОВ «Домінік Ко» є чистий прибуток, який у 2020 р. набув найбільших розмірів за аналізований період. У звітному році він склав 30503 тис. грн., що на 8031 тис. грн. або 35,74 % вище за 2018 р. та на 9288 тис. грн. або 43,78 % більше за 2019 р. Це відбулося завдяки впровадженню ресурсозберігаючих технологій, а також проведення ефективної фінансової діяльності. На рисунку 2.16 наведено динаміку чистого прибутку досліджуваного товариства за 2018-2020 рр.

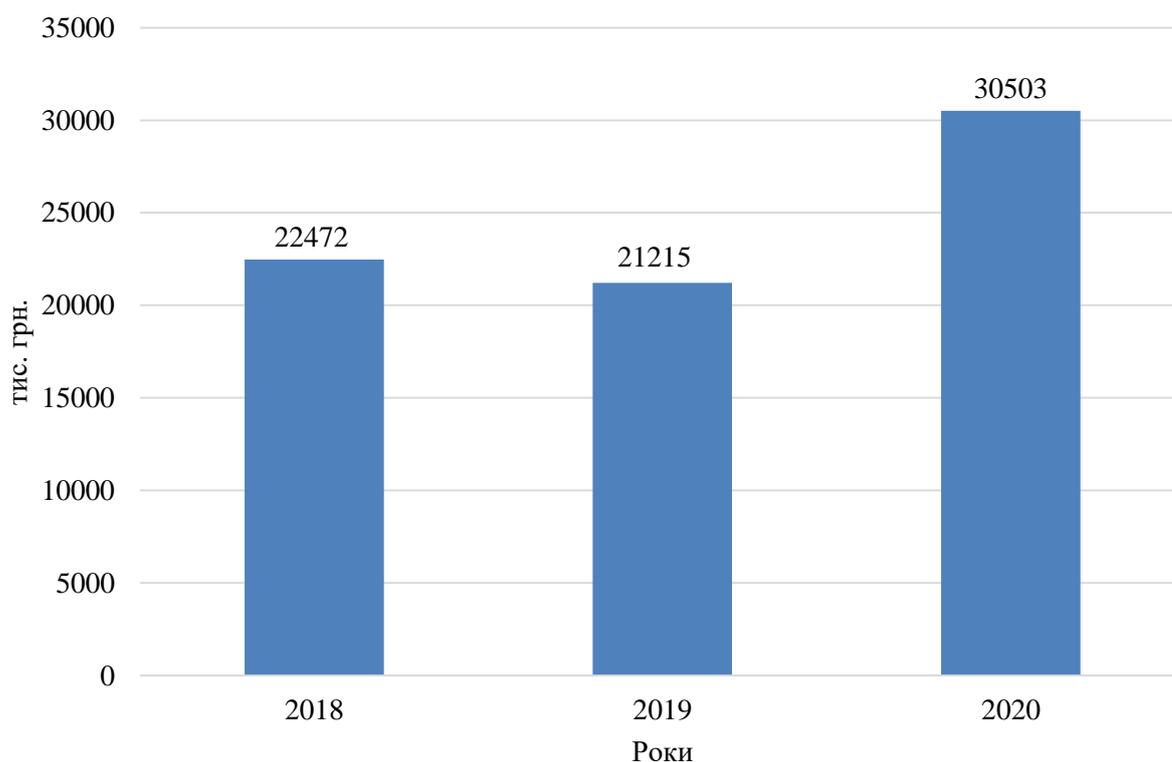


Рисунок 2.16 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Фонд оплати праці під дією загального зниження чисельності працівників зменшився у 2020 р. на 11599 тис. грн. та 2980 тис. грн. порівняно з 2018-2019 рр. відповідно. Водночас середньомісячна заробітна плата працівників при цьому у звітному році зросла на 0,59 тис. грн. порівняно з 2018 р. та на 0,76 тис. грн. відносно 2019 р. Таким чином, середньомісячна заробітна плата працівника ТОВ «Домінік Ко» у звітному році склала 8,075 грн., що вище від мінімальної заробітної плати.

Зазначимо, що продуктивність праці одного працівника має різні зміни. У 2020 р. продуктивність праці склала 632,29 тис. грн./особу, що на 15,45 тис. грн./особу менше за 2018 р., але на 1,29 тис. грн./особу вище від 2019 р. ТОВ «Домінік Ко» слід працювати над підвищенням продуктивності праці працівників, оскільки від цього залежать кінцеві результати роботи досліджуваного суб'єкта. Резерви підвищення продуктивності праці можуть критися у поліпшенні системи мотивації через зростання залежності рівня заробітної плати від кінцевих результатів роботи кожного окремого працівника.

Негативним на товаристві є зниження показника фондівіддачі, що свідчить про не повне використання основних засобів. Фондовіддача у 2020 р. складала 1,25 грн./грн., що на 0,66 грн./грн. менше від 2018 р. та на 0,38 грн./грн. менше за 2019 р. При цьому рівень забезпеченості основними засобами працівників ТОВ «Домінік Ко» зростає щороку завдяки систематичному впровадженню нових технологій. Зокрема, у 2020 р. фондоозброєність праці працівників склала 505,14 тис.грн./чол., що на 48,61 % більше за 2018 р. та на 30,67 % вище за 2019 р.

Також негативним є зростання тривалості операційного циклу з 110 днів у 2018 р. до 130 днів на кінець 2020 рр. Це свідчить про те, що на товаристві виникає потреба в залученні додаткових грошових коштів, а також зниження ділової активності ТОВ «Домінік Ко».

Показники рентабельності ТОВ «Домінік Ко» мають позитивні значення, що свідчить про прибуткову та ефективність діяльність товариства. На рисунку 2.17 наведено динаміку показників рентабельності товариства за 2018-2020 рр.

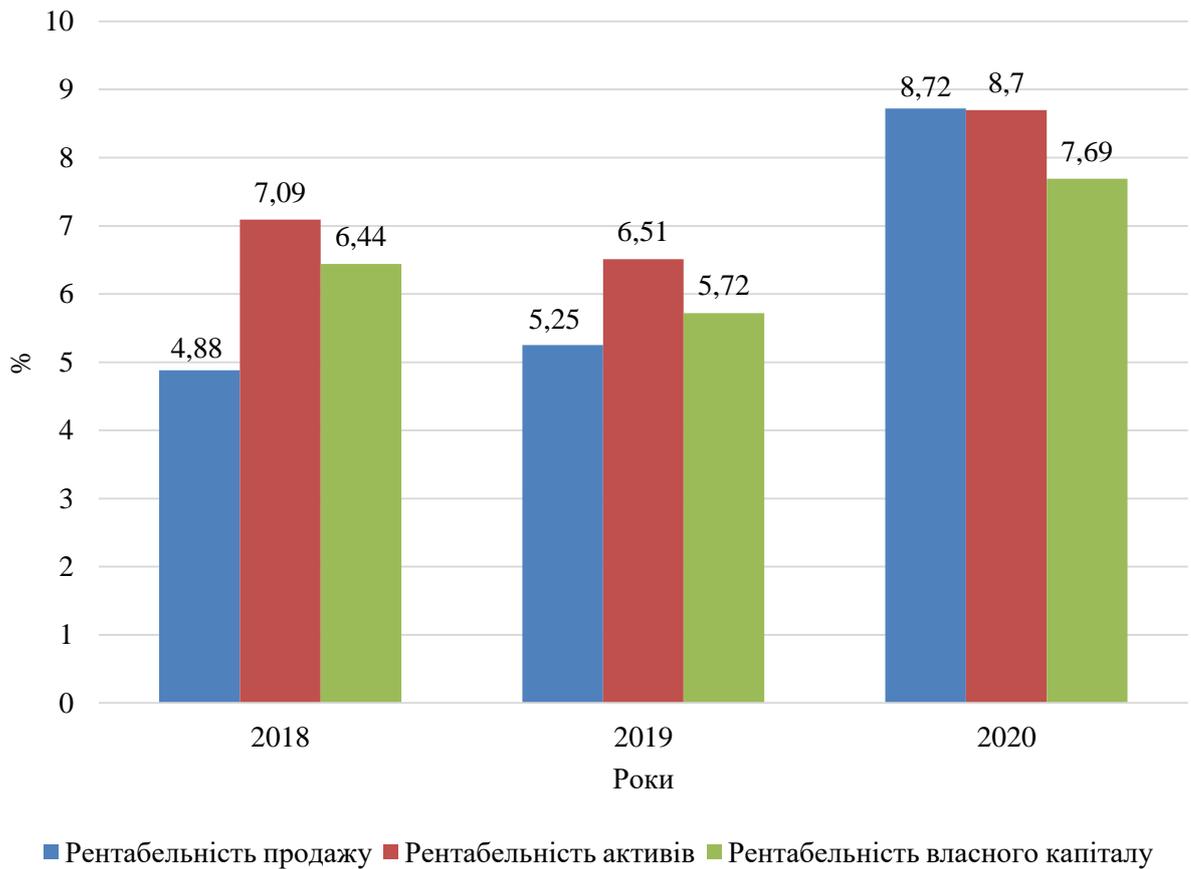


Рисунок 2.17 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

У цілому показники рентабельності ТОВ «Домінік Ко» свідчать про досить прибуткову діяльність товариства та ефективне використання наявних ресурсів. У 2020 р. усі показники рентабельності мають найвищі показники.

Таким чином, проведений аналіз показав, що ТОВ «Домінік Ко» є прибутковим підприємством. Розмір чистого прибутку в 2020 р. склав 30503 тис. грн., що є максимальним порівняно з 2018-2019 рр. Показники рентабельності мають позитивні значення та зростають. Водночас у процесі аналізу виявлено й негативні зміни, зокрема, зменшення обсягів реалізації та не досить ефективне використання трудових ресурсів та основних засобів. Тому доцільно у третьому розділі дослідити систему розвитку персоналу підприємства.

2.4. Стан охорони праці ТОВ «Домінік Ко»

ТОВ «Домінік Ко» є промисловим підприємством. Як наслідок працівникам товариства доводиться щоденно працювати з небезпечним обладнанням, технологіями та іншим приладдям. У разі порушення техніки безпеки або неправильної їх експлуатації існує ризик втрати здоров'я чи летальних випадків. В Україні охорона праці є досить регламентованою та діє Закон України «Про охорону праці». Згідно нього на підприємствах чисельність працівників, яких перевищує 50 осіб повинна бути створена служба охорони праці. Саме на неї покладаються основні завдання у сфері охорони праці. На ТОВ «Домінік Ко» середньооблікова чисельність працівників за результатами 2020 р. складала 689 осіб. Відповідно на ТОВ «Домінік Ко» створена служба охорони праці. Склад служби охорони праці на товаристві наведено нарисунку 2.18.

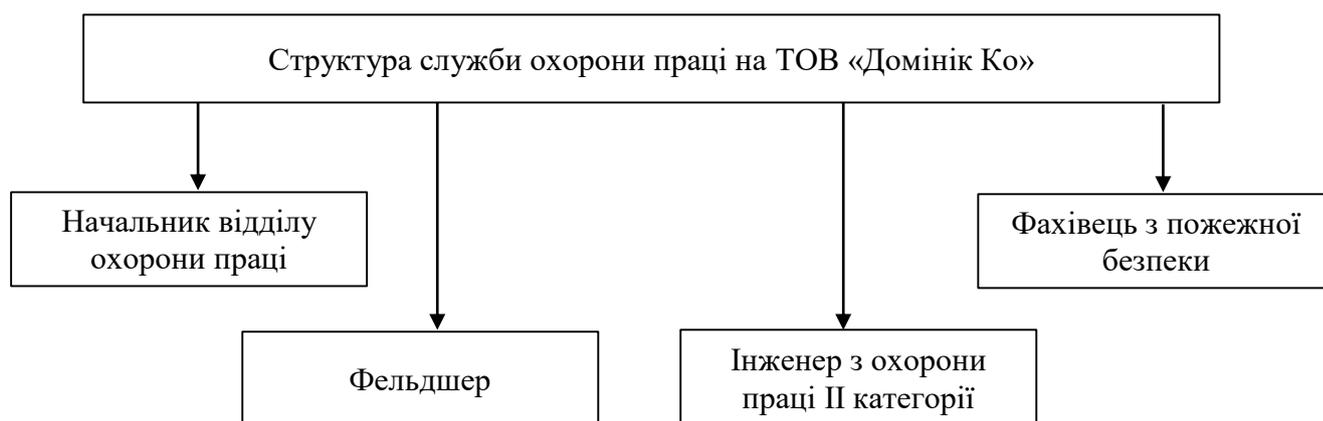


Рисунок 2.18 – Структура служби охорони праці на ТОВ «Домінік Ко»

Основними функціями охорони праці на ТОВ «Домінік Ко» є:

- комплексний аналіз стану охорони праці на підприємстві;
- попередження виробничого травматизму та професійних захворювань;
- розроблення спільно з відповідальними спеціалістами заходів щодо покращення умов праці;
- контроль за виконанням умов трудового договору у сфері покращення умов праці, оздоровлення працівників, які мають шкідливі умови праці;

- участь у запровадженні сучасних стандартів безпечної праці;
- впровадження науково-дослідних і дослідницьких пропозицій, що підвищують безпеку виробництва;
- регулярний контроль технічного стану будівель, обладнання, у тому числі тих, що впливають на створення здорових умов праці, участь у роботі комісій, що виконують ці функції;
- проведення або організація всіх видів брифінгу компанії.

Фахівці служби охорони праці ТОВ «Домінік Ко» керують розробкою та впровадженням процедур безпеки для забезпечення добробуту працівників. Вони поєднують свої інженерні знання зі своїми навичками безпеки, щоб створити ефективні плани безпеки на робочому місці. Вони часто оцінюють стандартні процедури на робочому місці, щоб виявити проблеми в межах своїх протоколів безпеки, потім вони створюють плани вирішення проблем безпеки та забезпечують безпеку співробітників ТОВ «Домінік Ко» під час роботи.

Охорона праці та праці є важливою складовою будь-якого суб'єкта господарювання, яка визначає людину як головну цінність, адже саме безпека та здоров'я роблять виробничий процес більш зрозумілим, тим самим підвищуючи прибутковість підприємства. Правильно організована система охорони праці дисциплінує працівника і, як наслідок, призводить до підвищення продуктивності праці.

Безпека, охорона праці та здоров'я є найвищим пріоритетом у діяльності ТОВ «Домінік Ко», а результати роботи з безпеки та охорони праці є одним із ключових показників діяльності виконавчого керівництва. Зараз на ТОВ «Домінік Ко» впроваджується Система управління охороною праці, яка відповідає вимогам ISO 45001 Система управління гігієною та безпекою праці (міжнародно визнаний стандарт).

Найважливіші пріоритети ТОВ «Домінік Ко» у частині охорони праці наступні:

- безпека та здоров'я працівників є першочерговими щодо результатів виробничої діяльності;

- створення безпечних і здорових умов праці на робочих місцях з метою профілактики виробничих травм та професійних захворювань;
- керівництво та відповідальність працівників у сфері охорони праці;
- проведення системної роботи з оцінки виробничих ризиків, розроблення та впровадження заходів щодо їх зниження та контролю ризиків у сфері охорони праці.

Кожен найнятий працівник, а також працівник підрядника, який заходить на ТОВ «Домінік Ко» для виконання робіт, проходить вступний інструктаж з питань охорони праці, надання долікарської допомоги потерпілим, а також з правил поведінки при надзвичайних ситуаціях, пожежах та стихійних лихах. Вступний інструктаж проводиться на сайті служби охорони праці ТОВ «Домінік Ко». Для вступного брифінгу використовуються презентації Microsoft Power Point, розроблені фахівцями з охорони праці, а також відеоматеріали, розроблені державними навчальними центрами.

ТОВ «Домінік Ко» щорічно на охорону праці виділяє 0,5% від суми фонду оплати праці. Розрахунок виділених коштів товариства на поліпшення умов праці наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз коштів, які виділялися на поліпшення умов праці на ТОВ «Домінік Ко» у 2018-2020 рр.

Плановий рік	Фонд оплати праці, тис. грн.	Виділені кошти на поліпшення умов праці, тис. грн.
2018	78359	391,795
2019	69740	348,7
2020	66760	333,8

ТОВ «Домінік Ко» протягом 2018-2020 рр. скоротило витрати на поліпшення умов праці з 391,795 тис. грн. до 333,8 тис. грн. Таке скорочення обумовлено прагненням вищого керівництва товариства мінімізувати витрати через погіршення фінансового стану на товаристві, а також в Україні.

Витрати на охорону праці ТОВ «Домінік Ко» у період 2018-2019 рік зменшились на:

$$\frac{348,7-391,795}{391,795} * 100 = -10,99 \%$$

Витрати на охорону праці ТОВ «Домінік Ко» в період 2019-2020 рік збільшилися на:

$$\frac{333,8-348,7}{348,7} * 100 = -4,27 \%$$

У 2019 р. зменшення витрат на охорону праці ТОВ «Домінік Ко» склало 10,99 %. У звітному році витрати на охорону праці товариства скоротилися на 4,27 %. Динаміка виділених коштів на охорону праці ТОВ «Домінік Ко» у 2018-2020 рр. наведено на рисунку 2.19.

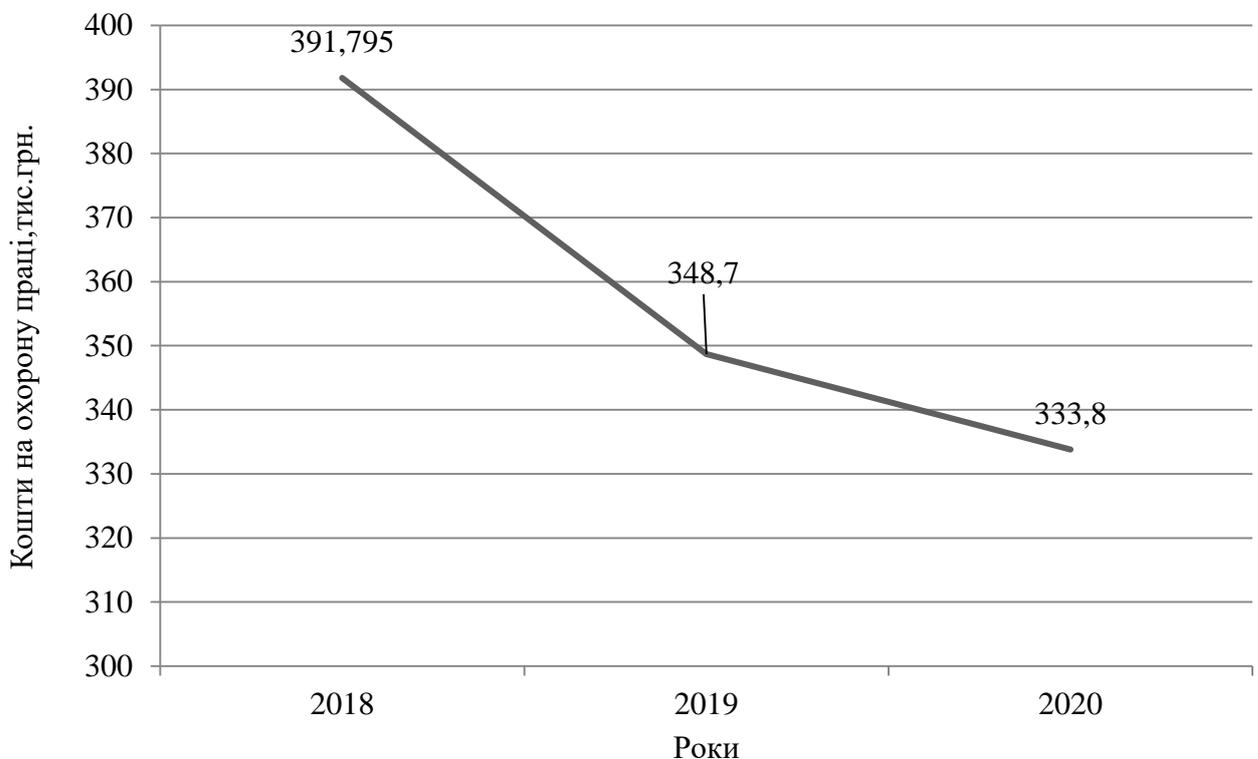


Рисунок 2.19 – Динаміка виділених коштів на охорону праці ТОВ «Домінік Ко» у 2018-2020 рр.

ТОВ «Домінік Ко» протягом 2018-2020 рр. скорочує витрати на охорону праці. Це керівництво товариство здійснює з метою мінімізації витрат, оскільки вкладення у охорону праці розглядає як не надлишкові затрати. Вважаємо дану політику неправильною, оскільки поліпшення умов праці персоналу, розвиток охорони праці може приносити підприємству соціальний та економічний ефект.

Оцінка економічної ефективності СУОП.

Визначення соціальної ефективності заходів для охорони праці на підприємстві із загальною (середньообліковою) кількістю працюючих 689 чоловік на підставі:

- кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм, до проведення заходів 8, після проведення заходів 5;
- чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм до проведення норм 7, після 4;
- кількість випадків травматизму до проведення заходів 5, після 2;
- кількість днів непрацездатності через травматизм до проведення заходів 36, після 28;
- кількість працівників, що звільнилися до проведення заходів 4, після 3;

Розв'язання:

Визначимо скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва:

$$\Delta K = \frac{P_1 - P_2}{K_3} \times 100, \% \quad (2.1)$$

$$\Delta K = \frac{8 - 5}{689} \times 100 = 0,43 \%$$

де P_1, P_2 – кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм до і після проведення заходів;

K_3 – загальна кількість робочих місць.

Визначаємо скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, які не відповідають вимогам санітарних норм:

$$\Delta Ч = \frac{N_1 - N_2}{N} \times 100, \%$$

$$\Delta Ч = \frac{7 - 4}{689} \times 100 = 0,43 \%$$

де N_1, N_2 – чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарним нормам до і після здійснення заходу, чол.;

N – річна середньооблікова чисельність працівників, чол.

Зменшення коефіцієнта частоти травматизму

$$\Delta K_{\text{ч}} = \frac{T_1 - T_2}{N} \times 100$$

$$\Delta K_{\text{ч}} = \frac{5-2}{689} \times 100 = 0,43 \%$$

де T_1, T_2 – кількість випадків травматизму відповідно до і після проведення заходу.

Визначимо скорочення плинності кадрів через незадовільні умови праці.

$$\Delta Ч_{\text{п}} = \frac{З_1 - З_2}{N} \times 100$$

$$\Delta Ч_{\text{п}} = \frac{4-3}{689} \times 100 = 0,14 \%$$

Проведені розрахунки дозволяють зробити висновок про те, що впроваджені заходи забезпечать ТОВ «Домінік Ко» значний соціальний ефект. Соціальний ефект полягатиме в скороченні плинності кадрів через незадовільні умови праці та зменшення частоти травматизму відповідно на 0,14% та на 0,43 %. Крім того, завдяки поліпшенню умов праці на 0,43 % зменшиться кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних вимог. Завдяки поліпшенню умов праці ТОВ «Домінік Ко» зможе знанчо підвищити рівень свого іміджу в очах працівників.

Розрахунок річної економії від зменшення рівня захворюваності на підставі наступних даних:

- кількість днів непрацездатності через хвороби на 100 працівників до проведення заходів 2734, після 2658;
- річна середньооблікова чисельність робітників 689, чоловік;
- вартість виробленої товарної продукції за зміну на одного працівника промислово-виробничого персоналу 104, грн.;
- вартість річної товарної продукції підприємства 230, тис. грн.;
- середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу 589, чол.;
- середньорічна заробітна плата одного працівника $З_p = 11679$ грн.;
- середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності $З = 130$ грн.

Розв'язання:

– Скорочення витрат робочого часу за рахунок зменшення рівня захворюваності (аналогічно травматизму) за певний час:

$$\Delta D = \frac{D_1 - D_2}{100} \times \mathcal{C}_3, \text{ люд.-днів.}$$

$$\Delta D = \frac{2734 - 2658}{100} \times 280 = 212,8 \text{ люд.-днів}$$

де D_1, D_2 – кількість днів непрацездатності через хвороби чи травматизм на 100 працюючих відповідно до і після проведення заходів.

– Зростання продуктивності праці:

$$\Delta W = \frac{\Delta D \times \mathcal{Z}_v}{P_n} \times 100\%,$$

$$\Delta W = \frac{212,8 \times 104}{230000} \times 100 = 9,62$$

де \mathcal{Z}_v – вартість виробленої продукції за зміну на одного працівника промислово – виробничого персоналу;

P_n – вартість річної товарної продукції підприємства.

– Річна економія зарплати за рахунок зростання продуктивності праці при зменшенні рівня захворюваності і травматизму:

$$E_z = \frac{\Delta W \times \mathcal{Z}_p}{100} \times \mathcal{C}_{cp}, \text{ грн.}$$

$$E_z = \frac{9,62 \times 11679}{100} \times 589 = 661753,2 \text{ грн.}$$

де \mathcal{C}_{cp} – середньорічна чисельність промислово – виробничого персоналу;

\mathcal{Z}_p – заробітна плата одного працівника.

– Економія за рахунок зменшення коштів на виплату допомоги по тимчасовій непрацездатності:

$$E_{cc} = \Delta D \times \Pi_d, \text{ грн.}$$

$$E_{cc} = 212,8 \times 130 = 27664 \text{ грн}$$

де Π_d – середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності

– Річна економія за рахунок зменшення рівня захворюваності

(травматизму):

$$E_{pz(t)} = E_z + E_c + E_{cc} \text{ грн.}$$

$$E_{pz(t)} = 661753,2 + 27664 = 689417,2 \text{ грн}$$

Таким чином, заходи спрямовані на зменшення травматизму мають і економічний ефект. Проведені розрахунки вказують, що завдяки поліпшенню умов праці ТОВ «Домінік Ко» зможе отримати економію грошових коштів у розмірі 689417,2 грн. Тому керівництву ТОВ «Домінік Ко» варто приділяти увагу питанню поліпшенню умов праці на підприємстві.

У цілому можемо зазначити, що на ТОВ «Домінік Ко» створені належні умови праці для усіх категорій персоналу. Протягом 2018-2020 рр. не було жодного випадку травматизму чи професійного захворювання. За охорону праці на ТОВ «Домінік Ко» відповідає служба охорони праці, в яку входить начальник відділу охорони праці, фельдшер, фахівець з пожежної безпеки та інженер з охорони праці II категорії. Саме на даного працівника покладаються основні завдання щодо забезпечення належної охорони праці. Керівництвом ТОВ «Домінік Ко» щорічно виділяються кошти на поліпшення умов праці працівників, що свідчить про дотримання стандартів та їх правил безпеки .

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ДОМІНІК КО»

3.1. Діагностика існуючого стану управління розвитком персоналу ТОВ «Домінік Ко»

Нинішні умови господарювання є досить складними для функціонування ТОВ «Домінік Ко». Так, товариству протягом останніх років доводиться розвиватися в умовах воєнного стану, пандемії Covid-19, високого рівня інфляції, зменшення платоспроможності споживачів, негативного інвестиційного клімату тощо. У таких умовах важливо мобілізувати внутрішні резерви, шукати невикористані можливості. Як правило, основні з них криються у подальшому розвитку персоналу товариства.

Саме персонал є невичерпним ресурсом ТОВ «Домінік Ко» від якого залежать фінансово-господарські результати діяльності. Без кваліфікованих кадрів товариству не допоможуть жодні фінанси, новітні технології чи інші ресурси. Персонал на ТОВ «Домінік Ко» є головним активом, від якого залежить раціональне використання інших ресурсів. Тому в персонал необхідно постійно інвестувати, створювати належні умови для їх самореалізації та розвитку. Посилюється зазначене науково-технічним прогресом та активною інноваційною діяльністю. Поява нових технологій, потреба в оновленні асортименту потребує від персоналу нових знань, які дозволяють виконувати поставлені завдання. Саме з урахуванням зазначеного для ТОВ «Домінік Ко» надзвичайно важливо забезпечувати безперервний розвиток персоналу. З огляду на зазначене важливо провести діагностику існуючого стану управління розвитком персоналу товариства.

Спершу зазначимо, що усі питання пов'язані з розвитком персоналом є компетенцією відділу кадрів та директора по персоналу. Саме вони розробляють загальну політику навчання та розвитку персоналу ТОВ «Домінік Ко», визначають основні методи та форми, які будуть використані для цього..

У цілому на ТОВ «Домінік Ко» існує декілька напрямів розвитку персоналу, а саме:

- працівників, які лише влаштувались на роботу, що включає походження адаптації на підприємстві, ознайомлення з трудовими обов'язками, проходження необхідних інструктажів тощо;

- професійна підготовка робітників на робочому місці, зазвичай використовуються товариством при появі нової технології, зміни методів виробництва або ж у зв'язку з переведенням працівника на іншу ділянку роботи;

- навчання працівників з відривом від виробництва проводиться при необхідності опанування співробітником нових знань, що пов'язано з ускладненням виробничих, управлінських чи інших процесів;

- підвищення кваліфікації проводиться з метою поглиблення й розширення професійних навичок, здібностей та умінь персоналу.

Наявна система розвитку персоналу ТОВ «Домінік Ко» базується, перш за все, на реальних виробничих потребах виробництва. Проте такий підхід є недосконалим, оскільки не враховує особливих можливостей та здібностей працівника, а також його індивідуальних професійних потреб. Крім того, професійна підготовка персоналу, яка базується виключно на нагальних потребах не забезпечує повноцінний безперервний розвиток персоналу. За таких умов усі базові принципи ефективної професійної підготовки персоналу порушуються та не можуть забезпечити достатнього рівня ефективності. Фактично на ТОВ «Домінік Ко» заходи щодо розвитку персоналу здійснюються лише за потреби для цього. Системності у розвитку персоналу чи формування для кожного працівника програми його професійного навчання не має.

Щоб провести детально аналіз існуючого стану управління розвитком персоналу ТОВ «Домінік Ко» у таблиці 3.1 розглянемо загальну структуру співробітників товариства за 2018-2020 рр.

Таблиця 3.1 – Аналіз структура персоналу ТОВ «Домінік Ко» у 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	188	21,56	160	20,13	125	18,14	(3,42)	(1,99)
У тому числі:								
керівники	52	5,96	44	5,54	32	4,64	(1,32)	(0,9)
спеціалісти	131	15,02	111	13,96	88	12,77	(2,25)	(1,19)
технічні працівники	5	0,58	5	0,63	5	0,73	0,15	0,1
Виробничий персонал	684	78,44	635	79,87	564	81,86	3,42	1,99
Разом	872	100	795	100	689	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управл. персоналу	3,64	-	3,97	-	5,51	-	-	-

Загальна чисельність персоналу протягом останні трьох років на ТОВ «Домінік Ко» знижується. У 2020 р. на товаристві працювало 689 осіб, що майже на 200 осіб більше від 2018 р. Переважну чисельність працівників товариства складає виробничий персонал, який задіяний у виконанні виробничих процесів. У 2020 р. таких працівників нараховувалося 689 осіб, що становить 81,86 % від загальної чисельності та на 3,42 % та 1,99 % більше від 2018-2019 рр. відповідно. У свою чергу питома вага управлінського персоналу в 2020 р. складає 18,14 % або 125 осіб, що на 3,42 % та 1,99 % менше за 2018-2019 рр. відповідно. Протягом аналізованого періоду спостерігається скорочення чисельності працівників. На ТОВ «Домінік Ко» необхідне розроблення програм навчання як для управлінського, так і виробничого персоналу.

Далі у табл. 3.2 розглянемо динаміку освітньої структури персоналу досліджуваного товариства за 2018-2020 рр.

Таблиця 3.2 – Динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» у 2018-2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	55	6,3	47	5,91	31	4,50	-1,8	-1,41
Початковий рівень вищої освіти	290	33,26	243	30,56	185	26,85	-6,41	-3,71
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	215	24,66	210	26,42	195	28,30	3,64	1,88
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	312	35,78	295	37,11	278	40,35	4,57	3,24
Разом	872	100	795	100	689	100	x	x
Перекваліфікація персоналу	110	12,61	116	14,59	124	18	5,39	3,41
Навчались за кордоном	3	0,34	2	0,25	2	0,29	-0,05	0,04

З наведених даних можемо зробити висновок про те, що на ТОВ «Домінік Ко» працюють співробітники різного освітньо-кваліфікаційного рівня. Водночас помітна тенденція щодо поступово зростання частки працівників з вищою освітою. Це є позитивним сигналом, адже це свідчить про те, що товариство приділяє більшу увагу процесам розвитку персоналу та намагається більше залучати співробітників з вищою освітою. Зокрема, у 2020 р. працівників, які мали другий рівень вищої освіти було 278 осіб, що у питомій вазі складає 40,35 %, а це на 4,57 % та 3,24 % більше від 2018-2019 рр. відповідно. Частка працівників з першим рівнем освіти у 2020 р. становила 28,3 %, що на 3,64 % та 1,88 % більше за 2018-2019 рр. На цій основі зменшується питома вага працівників з середньою освітою та початковим рівнем вищої освіти. Вважаємо, що тенденція щодо зростання частки працівників з вищою освітою є позитивно. Адже, зростає освітньо-кваліфікаційний рівень співробітників, їх трудовий потенціал.

Приділяє увагу ТОВ «Домінік Ко» і питанню перекваліфікації персоналу. Так, протягом 2018-2020 рр. щорічно зростає кількість працівників, які пройшли

перекваліфікацію. У 2018 р. їх кількість складала 110 осіб, у 2019 р. – 116 осіб, а у 2020 р. – 124 осіб. Якщо розглядати питому вагу працівників, які пройшли курси перекваліфікації, то у 2020 р. їх частка складала 18 % від усіх працюючих. Даний показник на 5,39 % та 3,41 % вище від 2018-2019 рр. відповідно. Також на ТОВ «Домінік Ко» є працівники, які навчалися за кордоном. У 2020 р. таких працівників було 2 осіб або 0,29 % від усіх працюючих, що на 1 особу менше від 2018 р.

У цілому результати проведеного аналізу показують, що керівництво ТОВ «Домінік Ко» розуміє важливе значення освітньо-кваліфікаційного рівня співробітників. Товариство з кожним роком намагається залучати більше працівників з вищою освітою, співробітники проходять курси перекваліфікації. Здебільшого перекваліфікація персоналу зумовлена кар'єрним зростанням працівників, появою нових технологій, використання яких потребує нових знань, переведенням працівника на іншу посаду з новими обов'язками.

У таблиці 3.3 проведено аналіз персоналу ТОВ «Домінік Ко», які брали участь у програмах розвитку персоналу за 2018-2020 рр.

Таблиця 3.3 – Аналіз персоналу ТОВ «Домінік Ко», які брали участь у програмах розвитку персоналу у 2018-2020 рр.

Місце навчання	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+;-)	
				2019/2018	2020/2019
На виробництві, осіб	91	105	110	14	5
У сторонніх організаціях, осіб	19	11	10	-8	-1
Загальна кількість працівників, яка брала участь у заходах професійного розвитку персоналу, осіб	110	116	120	6	4
Загальна чисельність працівників, осіб	872	795	689	-77	-106
у % до загальної чисельності працівників					
На виробництві, осіб	10,44	13,21	15,97	2,77	2,76
У сторонніх організаціях, осіб	2,18	1,38	1,45	-0,8	0,07
Загалом працівників, які брали участь у заходах професійної розвитку персоналу	12,61	14,59	18	1,98	3,41

З наведених даних можемо бачити, що загальна кількість працівників, яка брала участь у заходах професійного розвитку зростала. За 2018-2020 рр. їх

чисельність зростає з 110 до 120 осіб. Програми розвитку були як внутрішніми, так і зовнішніми. Перші організувалися безпосередньо на ТОВ «Домінік Ко» без відриву від виробництва. Інші передбачали участь працівників у спеціалізованих навчальних курсах, навчання у закладах вищої освіти. У другому випадку працівники товариства змушені покинути на певний час своє основне робоче місце. На ТОВ «Домінік Ко» віддається перевага програмам розвитку без відриву від виробництва. Зокрема, у 2020 р. в таких програмах брала участь 110 осіб, що на 5 осіб більше від 2019 р. У звітному році лише 10 осіб підвищували свою кваліфікацію у сторонніх організаціях. При цьому у програмах розвитку персоналу брали участь як робітники, так і адміністративно-управлінський персонал. На рисунку 3.1 наведено структуру працівників, які брали участь у програмах розвитку.

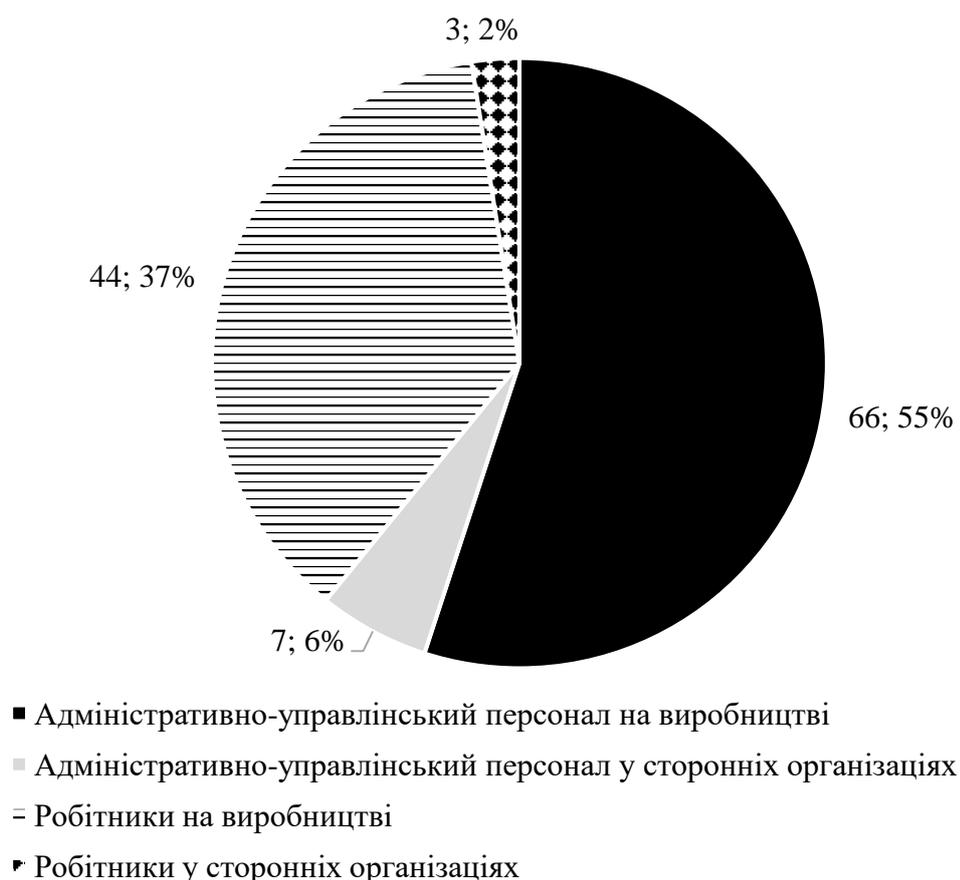


Рисунок 3.1 – Структура працівників ТОВ «Домінік Ко», які брали участь в програмах розвитку персоналу у 2020 р., осіб

Якщо до уваги брати програми розвитку в сторонніх організаціях, то у таких заходах приймало участь 10 співробітників, з них 7 осіб адміністративно-

управлінського складу та 3 робітників. Зокрема, ТОВ «Домінік Ко» фінансувало за власний рахунок навчання кращих працівників у закладах вищої освіти. Так, ТОВ «Домінік Ко» тісно співпрацює з Полтавським університетом економіки і торгівлі та Полтавським кооперативним коледжем. Ці навчальні заклади готують для ТОВ «Домінік Ко» технологів-кондитерів. Також окремі категорії працівників товариства мають змогу проходити стажування та курси підвищення кваліфікації у даних навчальних закладах.

Слід зазначити, що працівники адміністративно-управлінського складу мали змогу підвищити свою кваліфікацію за кордоном. Зокрема, через відвідування закордонних конференцій присвячених питанню кондитерських інновацій, відвідування кращих іноземних компаній кондитерської промисловості. У 2020 р. головний технолог ТОВ «Домінік Ко» відвідував італійську кондитерську компанію «Ferrero». У даній компанії він мав досвід спілкуватися з кращими технологами «Ferrero», ознайомитися з сучасними технологіями виробництва. Відповідно даний досвід надалі він мав змогу використовувати на ТОВ «Домінік Ко» з метою підвищення ефективності виробництва.

Вважаємо, що політика ТОВ «Домінік Ко» щодо надання можливості працівникам відвідувати кращі міжнародні кондитерські компанії є правильною. У результаті цього вони мають змогу перейняти досвід інших компаній щодо виробництва кондитерських продуктів й набути знання використати уже на ТОВ «Домінік Ко». Також це сприяє підвищенню іміджу товариства, налагодженню контактів з міжнародними компаніями.

Більшість же програм розвитку персоналу на ТОВ «Домінік Ко» є внутрішніми, тобто працівники підвищують свою кваліфікацію, навчаються безпосередньо на товаристві. На ТОВ «Домінік Ко» існують авторські програми навчання та розвитку персоналу. У процесі розвитку персоналу ТОВ «Домінік Ко» використовує різні методи. На основі проведеного аналізу на рисунку 3.2 відображено частку використовуваних методів розвитку персоналу на ТОВ «Домінік Ко».

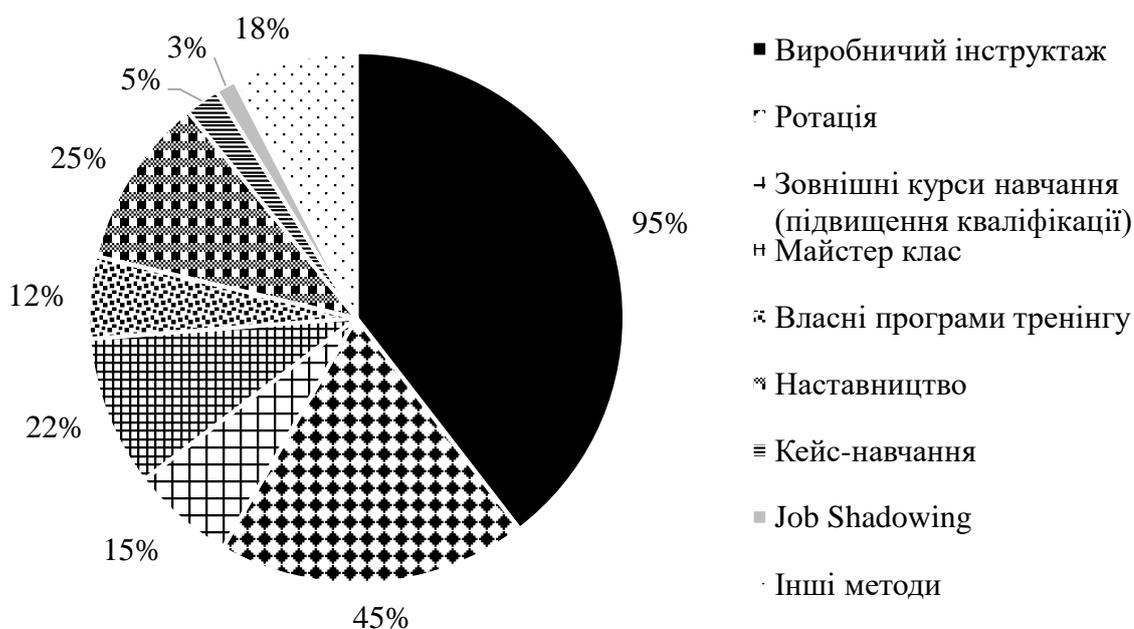


Рисунок 3.2 – Частка використовуваних методів розвитку персоналу на
ТОВ «Домінік Ко», %*

*в сукупності більше 100 %, бо деякі працівники проходили одночасно декілька програм розвитку

Можемо зробити висновок про те, що на ТОВ «Домінік Ко» найбільш поширеними є традиційні методи розвитку персоналу. Зокрема, виробничем інструктажем на товаристві охоплено 95 % усіх співробітників. Також активно на товаристві застосовується ротація, яка передбачає короткострокове переведення працівника з основного робочого місця на інше. Це дає можливість таким працівникам освоїти нові ази роботи, у тому числі, які будуть корисними й для підвищення ефективності своєї праці на звичному робочому місці. У 2020 р. ротація застосовувалася до 45 % працівників.

З більш сучасних методів розвитку персоналу слід визначити Job Shadowing та майстер клас. Перший метод застосовується переважно для працівників, які проходять адаптацію на товаристві. Згідно даного методу стажер на ТОВ «Домінік Ко» закріплюється за більш досвідченим працівником, за діями якого протягом певного часу спостерігає, вивчає особливості його роботи. У процесі цього має можливість задавати питання, уточнювати окремі елементи. Додамо, що даний метод розвитку персоналу почав вперше застосовуватися лише у 2020 р. Майстер

клас як метод розвитку персоналу на ТОВ «Домінік Ко» використовується досить давно. Проводить його найбільш кваліфікований персонал, зокрема той, який пройшов курси підвищення кваліфікації у спеціалізованих навчальних закладах або ж був на стажуванні в іноземній компанії. У ході такого майстер класу він іншим працівникам показує на прикладі як правильно з максимальною ефективністю здійснювати певні виробничі процеси. Зокрема, найчастіше майстер клас проводиться на ТОВ «Домінік Ко» за умови впровадження прогресивних технологій, які є складними у використанні та вимагають спеціальних знань. У таких випадках керівництво проводить навчання лише одного фахівця, з метою економії фінансових ресурсів, а він у подальшому проводить майстер клас для інших співробітників.

Досить розвинені на ТОВ «Домінік Ко» програми розвитку персоналу для адміністративно-управлінського персоналу. Зокрема, розроблена авторська програма навчання керівного складу та резерву – «Як стати успішним керівником та досягати поставлених цілей». Її автором став безпосередньо директор досліджуваного товариства. У ході даної програми безпосередньо вона проводить лекції, ділиться власним досвідом із іншими працівникам. Включає дана програма 2 лекції та 4 практичні заняття, де співробітники об'єднавшись у три групи вирішують практичні ситуації. Проводиться така програма навчання керівного складу та резерву двічі на рік і триває 2 тижня. За результатами звітнього року в такій програмі взяло участь 15 співробітників.

Також на ТОВ «Домінік Ко» велика увага приділяється питанню навчання менеджерів та маркетологів, які займаються реалізацією продукції, її просування. Для цього розроблений та впроваджений тренінг «Модель ефективних продажів», де працівники беруть участь у серії тренінгів по моделі ефективних продажів та встановлення контактів з потенційними споживачами. Для формування навичок з продажів учасники тренінгів на ТОВ «Домінік Ко» виконують індивідуальні та групові практичні вправи, беруть участь у рольових кейсах і завданнях.

Щорічно ТОВ «Домінік Ко» виділяє певний рівень фінансових ресурсів для фінансування програм розвитку персоналу. На рисунку 3.3 наведено динаміку цих

витрат товариства протягом 2018-2020 рр., а також визначимо їх відсоток від розміру фонду оплати праці.

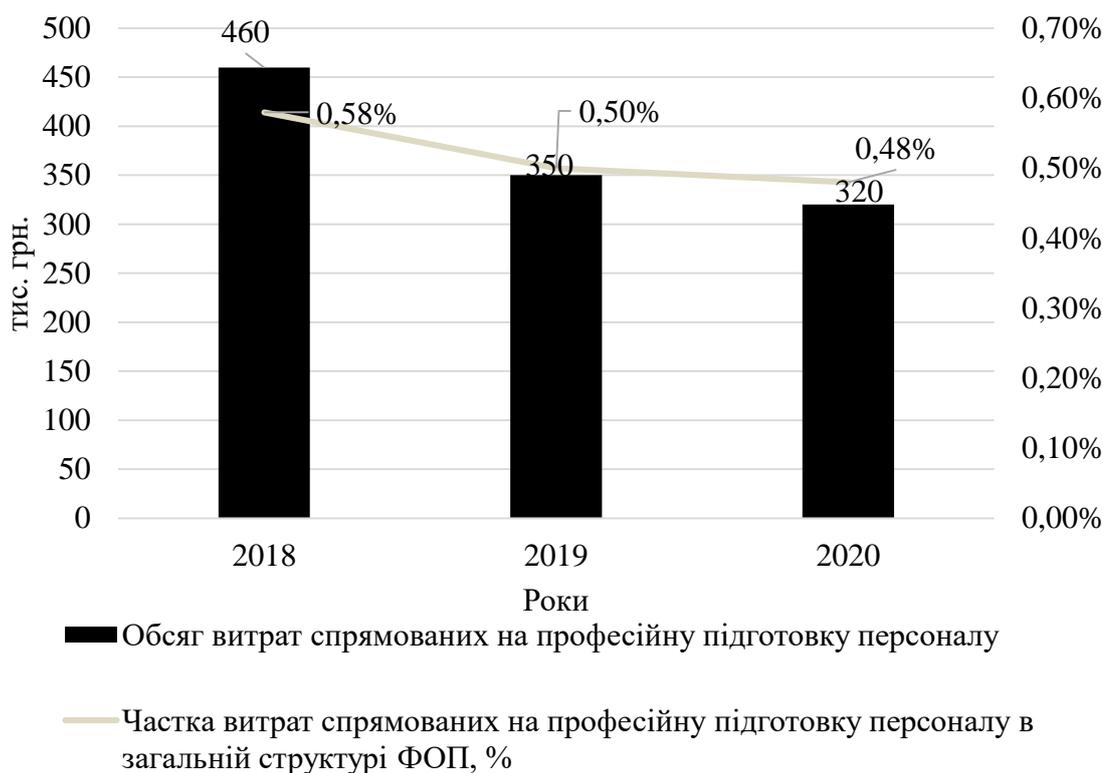


Рисунок 3.3 – Динаміка фінансування програм розвитку персоналу ТОВ «Домінік Ко» у 2018-2020 рр.

Рівень фінансування програм розвитку персоналу на ТОВ «Домінік Ко» протягом 2018-2020 рр. зменшується. У 2018 р. товариство на це витратило 460 тис. грн., у 2019 р. обсяг інвестицій у розвиток персоналу скоротився на 110 тис. грн., а у 2020 р. товариство зменшило ці витрати на 30 тис. грн. Відповідно у 2020 р. на програми розвитку персоналу ТОВ «Домінік Ко» інвестував 320 тис. грн. або 0,48 % від фонду оплати праці. В цілому це є досить низьким показником. Адже, у європейській практиці оптимальним вважається фінансування програм розвитку персоналу в розмірі 2-5 % від фонду оплати праці.

Отже, провівши діагностику системи професійної підготовки персоналу можемо констатувати, що вона є недосконалою та вимагає покращення. Вважаємо за необхідне на рисунку 3.4 виділити головні недоліки існуючої системи розвитку персоналу ТОВ «Домінік Ко».

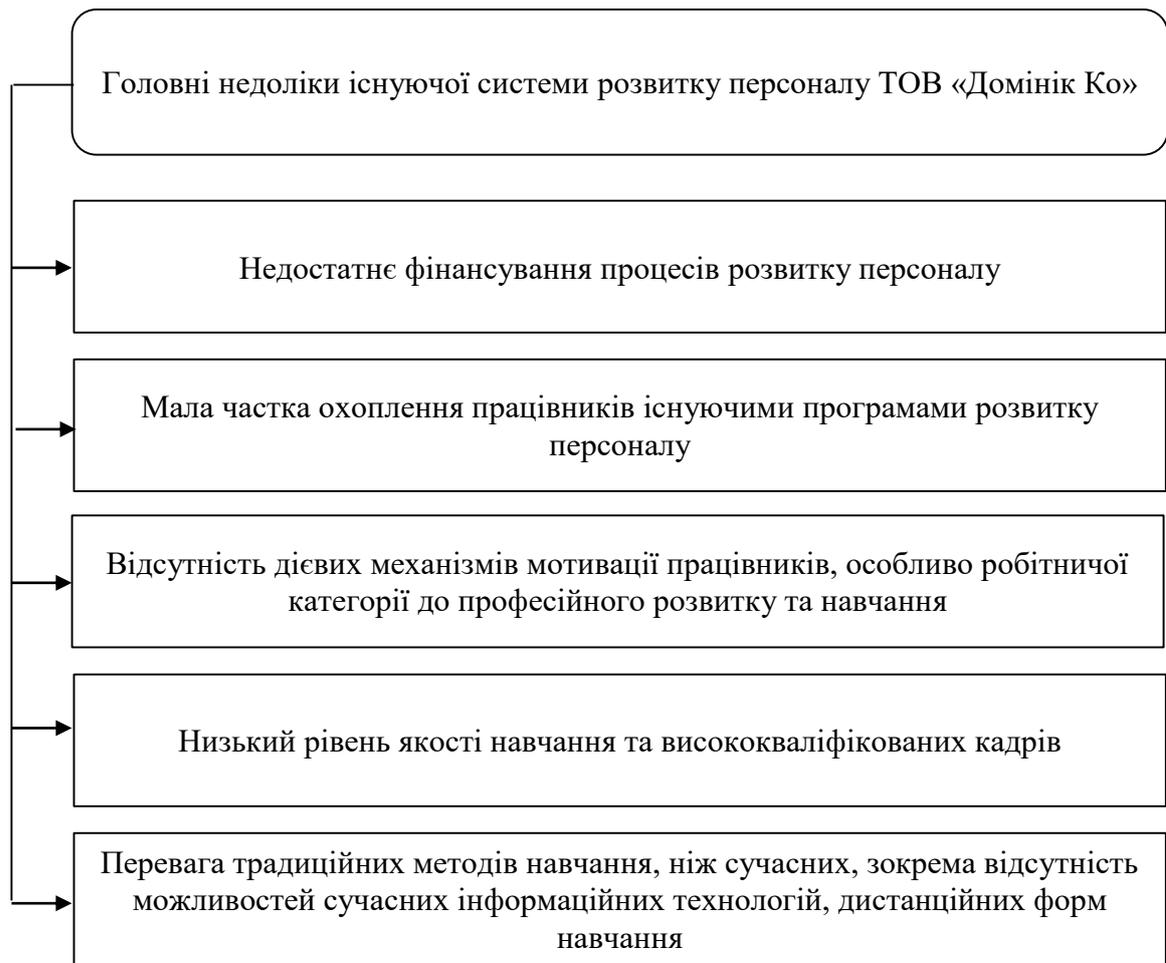


Рисунок 3.4 – Головні недоліки існуючої системи розвитку персоналу ТОВ «Домінік Ко»

Надалі ТОВ «Домінік Ко» слід працювати над усуненням виявлених недоліків існуючої системи розвитку персоналу. Це дозволить значно підвищити її ефективність, що повинно відобразитися на поліпшенні продуктивності праці персоналу, більш раціональному використанню ресурсів, професійнішому виконанню трудових обов'язків.

Таким чином, на ТОВ «Домінік Ко» розвинута система розвитку персоналу. Для підвищення кваліфікації та розвитку персоналу на товаристві використовуються зовнішні та внутрішні форми підготовки. Віддається перевага внутрішнім формам розвитку персоналу, за якими підготовка працівників відбувається безпосередньо на ТОВ «Домінік Ко» без відриву від виробництва. У 2020 р. пройшли перекваліфікацію 124 осіб або 18 % від загальної їх чисельності.

Найбільш поширеними методами розвитку персоналу на товаристві є такі: виробничий інструктаж, ротація, зовнішні курси навчання, майстер класи, власні програми тренінгу, наставництво, кейс-навчання, Job Shadowing тощо. Основним недоліком є те, що на ТОВ «Домінік Ко» віддається перевага традиційним методам розвитку персоналу, які є менше ефективнішими від інноваційних. До того ж, якщо оцінювати частку персоналу, які на товаристві брали участь у програмах розвитку, то вона незначна. Безумовно є й позитивні моменти у існуючій системі розвитку персоналу, зокрема можливість проходження стажування працівниками на іноземних компаніях кондитерської промисловості. Щоб підвищити ефективність існуючої системи розвитку персоналу ТОВ «Домінік Ко» слід товариству працювати над усуненням виявлених недоліків.

3.2. Напрями удосконалення процесу управління розвитком персоналу на ТОВ «Домінік Ко»

Забезпечення системності розвитку персоналу є важливим завданням на ТОВ «Домінік Ко». Зазначене обумовлено, у першу чергу, потребою в систематичному оновленню знань. На товаристві постійно ведеться робота щодо впровадження нових технологій, їх правильна експлуатація можлива лише за умови високої кваліфікації персоналу та вміння працювати з ним. Наукою та практикою встановлено, що чим вищий рівень професійної підготовки працівника, тим більш ефективніше він працює на підприємстві.

Як було встановлено вище у роботі на ТОВ «Домінік Ко» приділяється значна увага питанню розвитку персоналу. Водночас виявлено ряд недолків та проблем даного процесу. Відповідно передбачається, що їх усунення дозволить ТОВ «Домінік Ко» підвищити не лише ефективність процесу розвитку персоналу, але й забезпечити поліпшення фінансових результатів товариства на цій основі. Резерви удосконалення процесу управління розвитком персоналу на ТОВ «Домінік Ко» криються в усуненні наявних недоліків.

Перш за все, слід індивідуалізувати процес розвитку персоналу на ТОВ «Домінік Ко». Кожна людина є індивідуальною особистістю та має різний рівень освітнього, кваліфікаційного та професійного рівня. Відповідно для неї підходять й індивідуальні методи розвитку. Метод який ефективний для одного працівника, може бути абсолютно нефективним для іншого. Тому на товаристві слід розробляти індивідуальні програми розвитку персоналу відповідно до потреб самих працівників, а також своєчасно визначати потребу в удосконаленні певних навичок конкретного працівника. Для цього пропонується впровадити систему карток індивідуального професійного розвитку працівника. Вона міститиме основну інформацію про працівника, зокрема:

- прізвище, ім'я, по-батькові та вік працівника;
- сімейний стан;
- професійний рівень освіти на даному етапі;
- посаду, рівень кваліфікації, розряд, якщо передбачений;
- період трудової діяльності на ТОВ «Домінік Ко»;
- строки проходження підвищення кваліфікації;
- наявність лідерських та організаторських здібностей;
- раціоналізаторські пропозиції;
- схильність до навчання;
- особливі професійні здібності;
- перелік проблем у роботі;
- наявність нереалізованих задач та їх причини.

Протягом року керівники структурних підрозділів, де працюють їх підлеглі, будуть спостерігати за роботою та вноситимуть зміни у індивідуальні картки професійного розвитку. Це дозволить прослідкувати як в динаміці змінюються окремі особистісні, професійні, ділові та інші якості конкретного працівника. Далі на основі аналізу цієї інформації прийматиметься рішення щодо кар'єрного просування працівника, потреби у розвитку окремих навичків, зміни роботи тощо. Також впровадження таких індивідуальних карток дозволить проводити оцінку ефективності процесів розвитку персоналу.

Відповідно до цього пропонуємо на рисунку 3.5 наступний процес розвитку персоналу ТОВ «Домінік Ко».

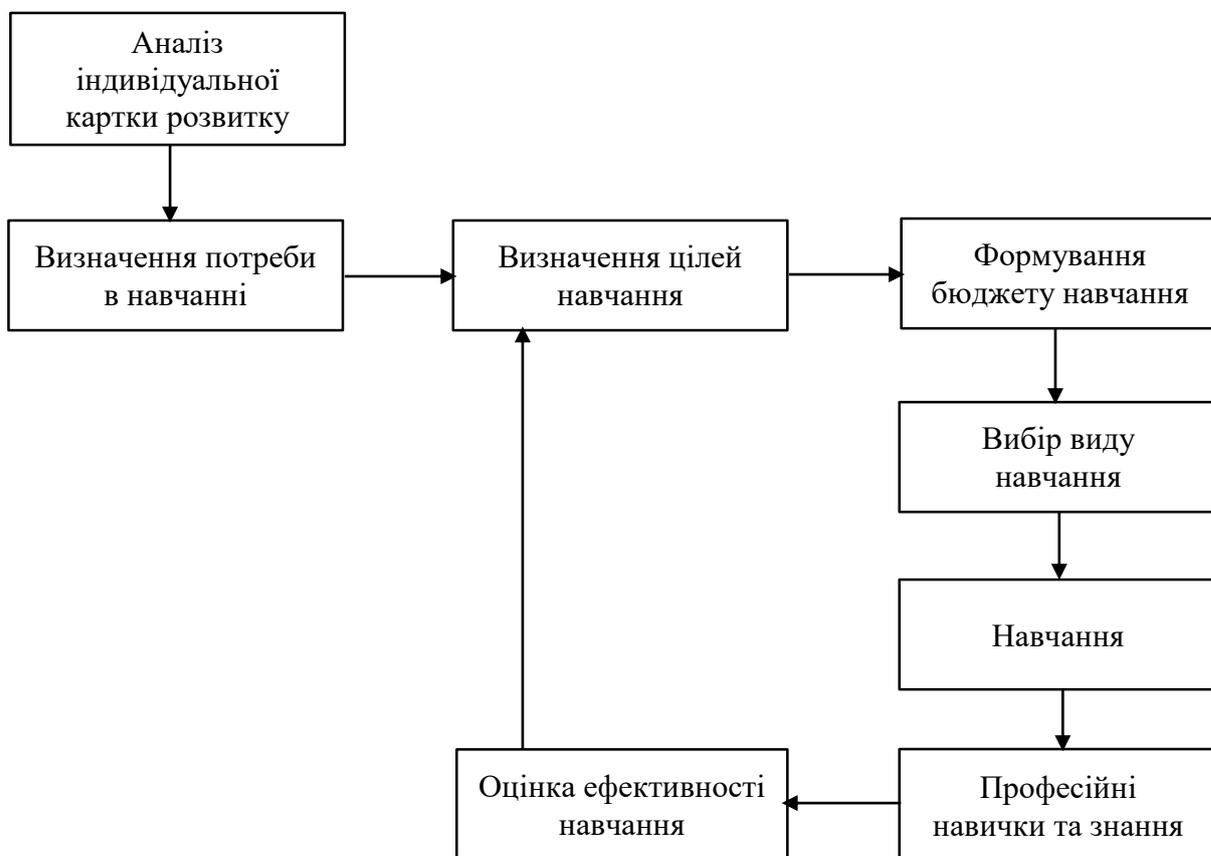


Рисунок 3.5 –Удосконалений процес розвитку персоналу на ТОВ «Домінік Ко»

Оцінка ефективності навчання проводитиметься через визначення рівня отриманих нових знань, навичок, вмінь, здібностей та їх впливу на показники діяльності конкретних працівників. Слід враховувати, що завжди є ризик недобросовісного ставлення працівника до навчання, його професійного розвитку. Складається ситуація, за якої товариство вкладає кошти у навчання працівника, а якість та продуктивність його роботи залишається на тому ж самому рівні. Щоб зменшити ризики настання такої ситуації пропонуємо ввести систему мотивації персоналу товариства до навчання. Зокрема, працівникам виплачувати певний фіксований розмір премії у разі поліпшення результатів його роботи після його участі у програмі розвитку. Наприклад, це може бути 5 % від розміру досягнутої економії, вартості понаднормового виробництва продукції тощо.

Впровадження індивідуальних карток розвитку співробітників на ТОВ «Домінік Ко» має одне ускладнення – 689 осіб працівників. Відповідно, якщо вручну вести облік розвитку кожного працівника це буде досить трудомістким процесом та забиратиме значний обсяг часу. Проводити систематичний аналіз та оцінку кожного працівника стане фактично неможливим. Оскільки кожен керівник ТОВ «Домінік Ко», працівники кадрових служб зайняті також іншими обов'язками. Тому для вирішення цієї проблеми пропонується впровадити у діяльність ТОВ «Домінік Ко» спеціалізоване програмне забезпечення, яке дозволить не лише вести у автоматизованому режимі облік індивідуальних карток працівників, але й проводити їх аналіз та оцінку. Зокрема, такою програмою є Assessment Tools. Дана програма дозволяє у режимі онлайн керівникам структурних підрозділів оперативно вносити дані щодо окремого працівника за допомогою смартфона, комп'ютера чи планшета. Далі ці дані обновляються у загальну систему обліку персоналу. Програма Assessment Tools за допомогою спеціальних алгоритмів сама визначатиме працівників, які потребують удосконалення своїх навичок, й інформуватиме про це керівників. Такий аналіз програма Assessment Tools буде проводити за допомогою вбудованого аналітичного інструментарію, який базується на елементах штучного інтелекту. Звичайно програма Assessment Tools може допускати й помилки, але вона слугуватиме ефективним допоміжним інструментом для керівників та фахівців відділу кадрів при прийнятті рішення щодо розвитку окремих категорій працівників. Уже на основі отриманої інформації працівники відділу кадрів будуть приймати кінцеві рішення.

Доступ до програми Assessment Tools матимуть працівники відділу кадрів, а також усі керівники структурних підрозділів. Програма автоматизовано вестиме облік усіх даних й визначатиме реальну потребу в навчанні працівників. Також у дану програму можна вносити дані про атестацію працівників, їх оцінки, результати роботи тощо.

На рисунку 3.6 виділимо основні переваги використання даної програми розвитку персоналу досліджуваного товариства.

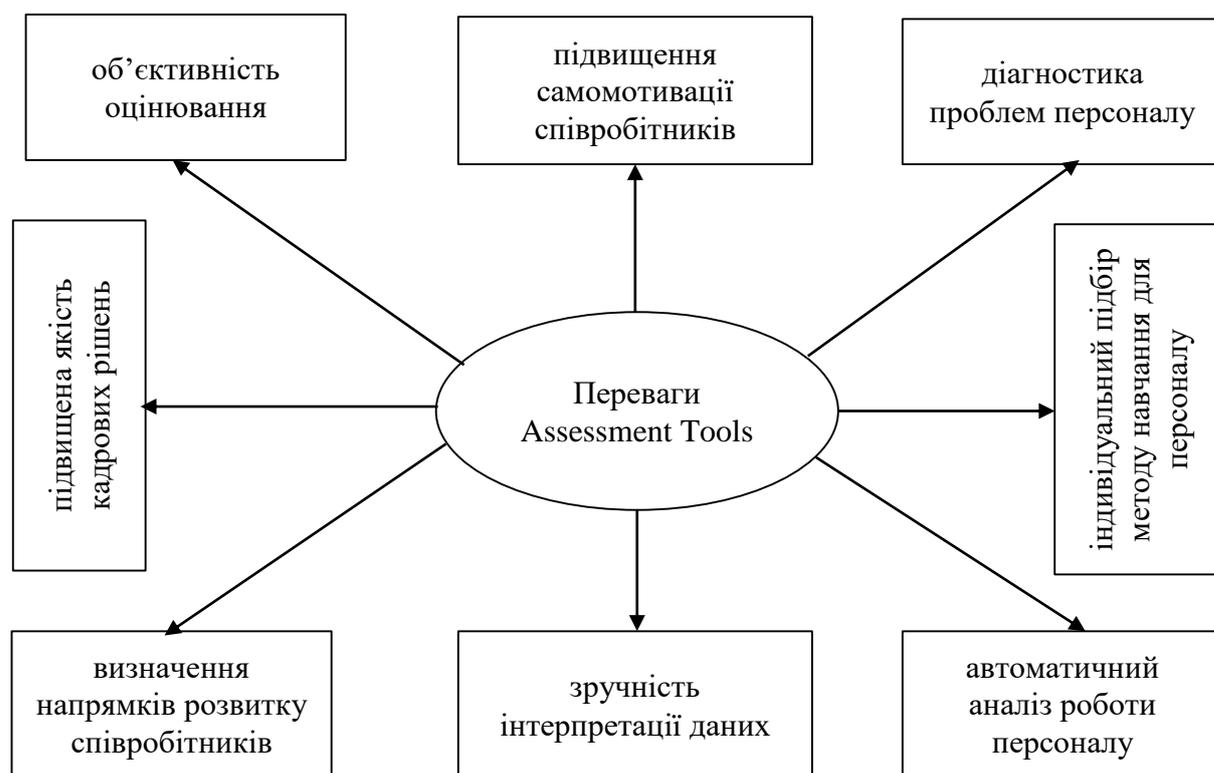


Рисунок 3.6 – Основні переваги використання та впровадження програми Assessment Tools у діяльність ТОВ «Домінік Ко»

Можемо констатувати, що використання програми Assessment Tools дозволить керівництву ТОВ «Домінік Ко» приймати більш ефективні рішення у частині розвитку персоналу. Її впровадження дозволить розвивати потенціал кожного працівника враховуючи його індивідуальні особливості. Так, згідно дослідженням Британського психологічного товариства: «дослідження отримані за допомогою Assessment Tools про рівень потенціалу працівника складає 70-80 %. Тоді, як традиційні методи оцінки та атестації персоналу дають значно меншу достовірність результатів. Зокрема, традиційне інтерв'ю, яке наразі поширене на ТОВ «Домінік Ко» дає 5-19 % достовірності результату, ділові ігри та моделювання робочих ситуацій не більше 50 %». Висока точність отриманих результатів за допомогою програми Assessment Tools досягається завдяки автоматизації процесів збору інформації та безперервному аналізу даних. Одна людина просто фізично не може провести аналіз великого масиву даних про 689 осіб. Як наслідок велика

частина працівників може бути не задіяна у процесах розвитку персоналу, хоч і потребує цього.

Впровадження запропонованих заходів дозволить налагодити процес розвитку персоналу. До процесів розвитку доцільно залучити потрібних працівників, а підбір методів для їх навчання буде індивідуальним. Працівники відділу кадрів та керівники структурних підрозділів будуть мати повну інформацію про працівників, рівень їх потенціалу, потребу в своєчасному оновленню їх знань тощо. Використання такого підходу до розвитку персоналу дозволить забезпечити охопленість працівників до 100 % програмами навчання.

Далі важливо визначити методи, які слід використовувати ТОВ «Домінік Ко» для розвитку персоналу. Адже, головною проблемою поточного стану є те, що на товаристві використовуються в основному традиційні методи, які є малоефективними в умовах швидкого наукового-технічного прогресу. Вважаємо, що ТОВ «Домінік Ко» слід в умовах сьогодення перейти на дистанційну форму розвитку персоналу. Це пояснюється останніми подіями. По-перше, нині триває війна в Україні, введений воєнний стан, тому навчання у сторонніх організаціях вбачається досить ризиковим. Відвідування іноземних компаній, конференцій для працівників чоловічої статті призовного віку не можливе, через заборону виїзду їх за межі України. По-друге, пандемія Covid-19 внесла зміни у традиційні підходи до навчання та розвитку. Дедалі поширенішим стає навчання та розвиток у дистанційному форматі. По-третє, дистанційне навчання є значно дешевшим та зручнішим. Працівники можуть без відриву від виробництва навчатися, переглядати корисні відео у будь-який зручний для них час. Тому ТОВ «Домінік Ко» необхідно пристосовуватися до нових реалій та переходити на формат дистанційного навчання.

Серед ризиків дистанційного навчання є складність контролю працівників за навчанням. Тому пропонуємо мотивувати працівників до самонавчання за рахунок додаткових премій та кар'єрного просування. Програму дистанційного навчання пропонуємо розробити безпосередньо керівникам ТОВ «Домінік Ко»

індивідуального для працівників різних структурних підрозділів. На рис. 3.7 наведено пропонувані елементи дистанційного навчання.

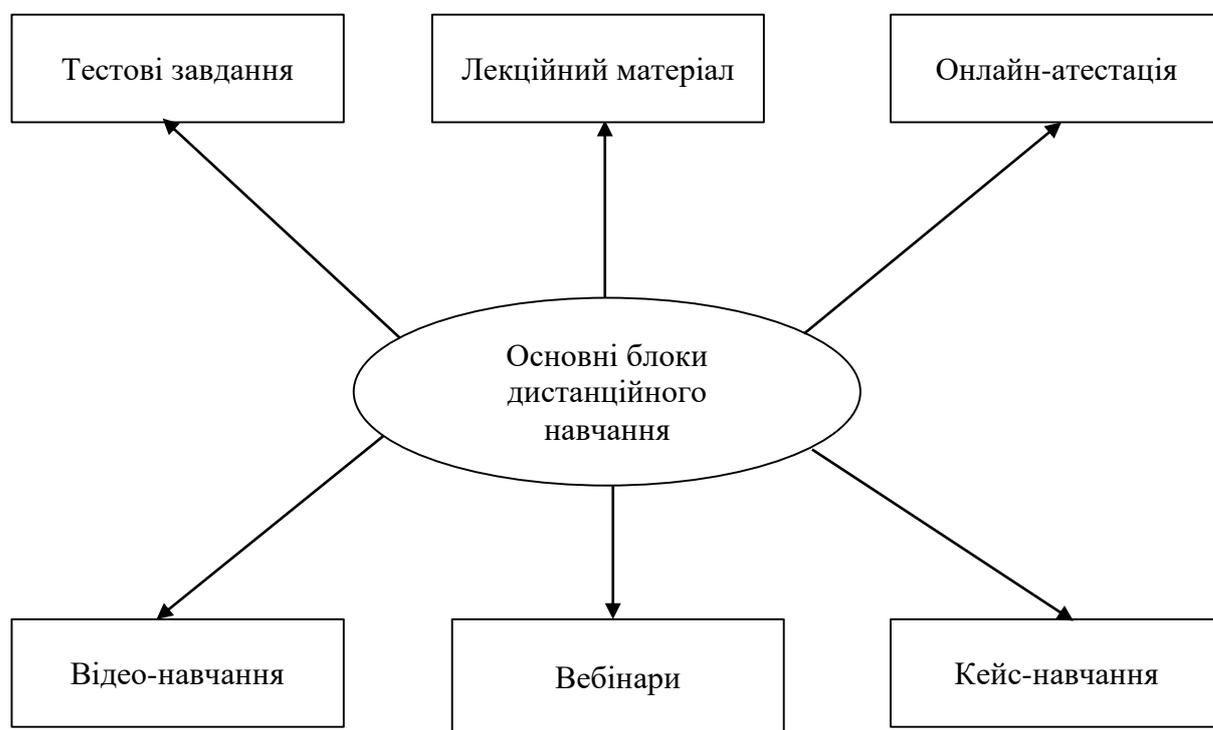


Рисунок 3.7 –Впроваджені елементи дистанційного навчання для працівників ТОВ «Домінік Ко»

Щоб виключити з боку працівників можливе нехтування таким видом навчання та забезпечення якнайкращого результату від впровадження дистанційного навчання необхідно буде належно мотивувати їх. Зокрема, пропонуємо тих працівників, які за результатами оцінки та атестації будуть отримувати найбільш високі результати зараховувати у кадровий резерв, які першочергово матимуть змогу отримати більш високу посаду. Крім того ввести премії за високі результати навчання та штрафи за низькі.

Пропоновану систему мотивації персоналу до самонавчання наведемо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Пропонована система мотивації персоналу ТОВ «Домінік Ко» до самонавчання

% вірних відповідей в системі онлайн-атестації отриманим працівником	% нарахованої премії працівнику за самонавчання та пройденої атестацію
91-100 %	10 %
80-90%	5 %
60-79 %	3 %
50-60 %	0
30-49 %	-5 %
Менше 30 %	-10 %

З введенням такої системи преміювання кожен працівник намагатиметься брати активну участь у самонавчанні. Оскільки від рівня засвоєння ним матеріалу та його знань буде залежати отримання ним майбутньої премії, або ж навпаки вжиття заходів щодо штрафу. Головним же мотивуючим фактором для працівника буде можливість кар'єрного зростання. Таку можливість матимуть працівники з найбільшим потенціалом та бажанням вчитися. Система Assessment Tools у автоматичному режимі оцінюватиме результати навчання кожного працівника, його потенціал та рекомендуватиме керівництву товариства щодо підвищення його або для подальшого розвитку та інтеграції в середовище професійної підготовки.

Дистанційне навчання стає все більш популярним в наш час. Як результат, головним завданням ТОВ «Домінік Ко» є створення власної платформи, яка б навчала кожного працівника необхідним знанням, виходячи з їхнього індивідуального плану розвитку, який буде сформований в результаті його роботи. Найголовніше це те, що дистанційне навчання підвищує задоволеність працівників товариством, оскільки воно дозволить їм оновлювати власні знання та отримувати нову інформацію.

Отже, що стосується безпосередньо програм професійної підготовки персоналу першим нашим нововведенням є впровадження дистанційного навчання, яке дозволить охопити 90-100 % усіх працівників товариства. Головним для цього є наявність комп'ютера в працівника або смартфона.

Ще одним заходом, який на нашу думку необхідно впровадити ТОВ «Домінік Ко» є розвиток коучингу. На разі такий метод розвитку персоналу товариством уже використовується, але широкого поширення не набув. Вважаємо за необхідне впровадити даний метод в усіх структурних підрозділах підприємства.

У якості наставника виступатимуть безпосередньо керівники структурних підрозділів або начальники виробничих бригад. Їх безпосереднім завданням буде підготовка до наставництва, мотиваційної розмови, здійснення майстер-класу, готовності допомагати працівникам й консулювати їх з різних питань. Найбільш кваліфіковані кадри стануть наставниками для молодих та менш досвідчених працівників ТОВ «Домінік Ко». Безпосередньо персонал зможе брати приклад з своїх наставників та вчитись новому. Дана форма професійної підготовки персоналу є внутрішньою та буде здійснюватися безпосередньо кращими кадрами товариства.

Працівники, які будуть виступати в якості «учнів» матимуть змогу в процесі коучингу отримати нові знання та підвищити кваліфікацію. У свою чергу їх наставники зможуть підвищити свій професіоналізм, вдосконалити свої комунікаційні навички, виступити у якості коучера.

Також на ТОВ «Домінік Ко» необхідно розробити додаткові заходи щодо підвищення кількості працівників з вищою освітою. Оскільки рівень освіти працівника є першим індикатором його професіоналізму. Отримати вищу освіту персонал досліджуваного товариства зможе виключно при відриві від виробництва. Насамперед це залежить як від самого працівника, який має потенціал та бажання до отримання вищої освіти або опанування нової професії, а також від створених умов підприємства щодо допомозі персоналу в цьому.

Вважаємо за необхідність на ТОВ «Домінік Ко» ввести формулу «70:30», яке полягатиме у тому, що товариство буде працівникам, які навчаються у закладах вищої освіти (ЗВО) відшкодовувати 70 % плати за навчання. Інші 30 % буде оплачувати безпосередньо працівник, який навчається. До того ж ТОВ «Домінік Ко» необхідно вільно відпускати працівників для навчання у ЗВО з повною збереженістю заробітної плати. За таких умов фахівці будуть зацікавленими у отриманні вищої освіти, товариство ж отримає задоволених та кваліфікованих кадрів, які з зростанням своїх знань принесуть користь.

На рисунку 3.8 наведено запропоновану програму розвитку персоналу ТОВ «Домінік Ко».



Рисунок 3.8 – Рекомендована програма розвитку персоналу ТОВ «Домінік Ко»

Пропоновані нами заходи у межах програми розвитку персоналу допоможуть ТОВ «Домінік Ко» значно підвищити якість професійної підготовки персоналу. Водночас існує одна проблема, яка не врахована, це можливий опір з боку персоналу, так як не усі працівники бажатимуть брати активну участь у розроблених заходах. Для усунення зазначеного нами запропоновано впровадження системи мотивації, яка в роботі розглянута вище, а також проведення вищим керівництвом роз'яснювальної роботи. Усіх працівників буде проінформовано про важливість професійної підготовки персоналу, а також можливих вигід, які отримають як працівники, так і товариство в цілому.

На рисунку 3.9 наведено переваги удосконалення процесу розвитку персоналу ТОВ «Домінік Ко».

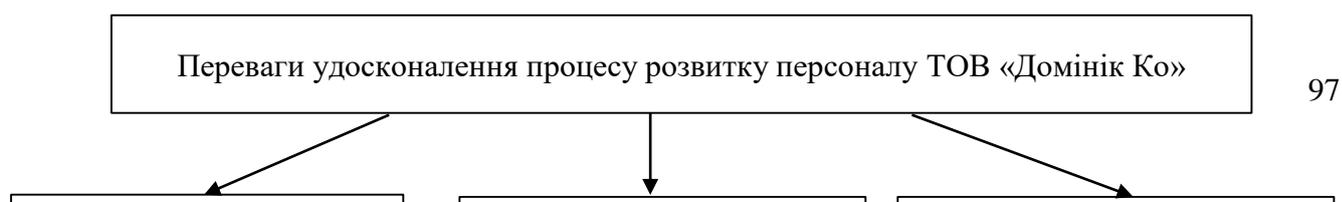


Рисунок 3.9 – Переваги удосконалення процесу розвитку персоналу
ТОВ «Домінік Ко»

Удосконалення процесу розвитку персоналу ТОВ «Домінік Ко» повинен забезпечувати:

- здатність співробітника усвідомлювати необхідність регулярного навчання, щоб відповідати зростаючим вимогам;
- здатність колективу усвідомлювати необхідність командного чи групового управління за активної участі всього персоналу, а не тільки керівників;
- здатність підприємства усвідомлювати вирішальну роль кожного співробітника та необхідність розвитку його трудового потенціалу.

У таблиці 3.5 представлено програму удосконалення системи розвитку персоналу.

Таблиця 3.5 – Програма удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Домінік Ко»

№	Напрями удосконалення	Результати впровадження
---	-----------------------	-------------------------

1	Розробка індивідуальних карток персоналу	індивідуальний підбір методів для розвитку персоналу до його конкретних потреб; охоплення усіх працівників процедурою оцінкою; збільшення числа працівників з вищою освітою; підвищення кваліфікації персоналу; покращення якості навчання та професійної підготовки персоналу; підвищення результативності праці персоналу; зростання задоволеності працівників; підвищення прибутковості підприємства.
2	Автоматизація процесів оцінки персоналу за допомогою програми Assessment Tools	
3	Впровадження дистанційного навчання на базі модуля eLearning Server	
4	Розвиток коучингу та менторингу на підприємстві	
5	Мотивація персоналу до самонавчання	
6	Стимулювання навчання у ЗВО за формулою «70:30»	

Таким чином, з метою удосконалення процесу розвитку персоналу та підвищення його ефективності на ТОВ «Домінік Ко» запропоновано ряд рекомендацій. Зокрема, пропонується автоматизувати процедуру оцінки персоналу, визначення потреби у розвитку його окремих навчань, вмінь та знань за допомогою програми Assessment Tools. Окрім того запропоновано впровадити на товаристві з метою розвитку персоналу дистанційне навчання за рахунок розробки керівниками ТОВ «Домінік Ко» власних програм розвитку. Дистанційне навчання особливо важливе в умовах воєнного стану та пандемії Covid-19 й дозволить працівникам без відриву від виробництва, у будь-який зручний час навчатися. Щоб викликати бажання у працівників до самонавчання та розвитку дисципліни запропоновано мотивувати їм до цього. Також для розвитку персоналу ТОВ «Домінік Ко» запропоновано розвивати менторство та коучинг, які є інноваційними методами розвитку персоналу. Передбачається, що впровадження запропонованих нововведень дозволить підвищити ефективність не лише процесу розвитку персоналу, але й сформувати лояльність працівників до товариства, підвищити ефективність їх праці й на цій основі максимізувати прибуток ТОВ «Домінік Ко».

ВИСНОВКИ

У процесі виконання даного дослідження досягнута головна мета та виконано усі поставлені завдання. За результатами дослідження можемо сформулювати наступні висновки.

1. Досліджено сутність та значення розвитку персоналу на підприємстві. Наявність кваліфікованого персоналу є головною передумовою успішного розвитку підприємства. Сучасні швидкі трансформації в зовнішньому середовищі, стрімкий науково-технічний прогрес вимагає від персоналу підприємства постійного підвищення своєї кваліфікації. Саме тому важливо на кожному підприємстві створювати умови для безперервного розвитку персоналу. Під розвитком персоналу слід розуміти сукупність заходів направлених на придбання співробітниками нових знань, навичок та підвищення своєї кваліфікації. Це допомагає працівникам працювати більш ефективніше, раціонально використовувати ресурси, приносити нові ідеї, що позитивно відображається на їх продуктивності праці та поліпшенні кінцевих результатів підприємства.

2. Розкрито форми та методи розвитку персоналу на підприємстві. Сучасна теорія та практика багата на різні форми та методи розвитку персоналу. Серед форм розвитку персоналу прийнято виділяти внутрішню, зовнішню та дистанційну. Внутрішня передбачає проведення заходів розвитку персоналу безпосередньо на підприємстві, зовнішня – відвідування персоналом курсів, форумів тощо поза межами підприємства, а дистанційна передбачає розвиток персоналу шляхом навчання у режимі онлайн за допомогою комп'ютера чи планшета. Саме остання форма розвитку персоналу останнім часом набуває широкого поширення, чому сприяє зовнішнє середовище (зокрема, пандемія COVID-19 стимулювала розвиток дистанційного навчання). У межах відомих форм розвитку персоналу для цього виділяють різні методи, які умовно можна розділити на традиційні та інноваційні. У кожному окремому випадку ефективними є різні методи та форми розвитку персоналу.

3. Розглянуто європейський досвід управління розвитком персоналу на підприємствах. Європейська практика більш багата на досвід управління розвитком персоналу підприємства. Вітчизняним керівникам слід вивчати кращий європейський досвід з даного питання та намагатися на основі нього розробити власні програми розвитку персоналу. Головною особливістю європейського досвіду управління розвитком персоналу підприємства є висока охопленість (до

90 %) персоналу програмами розвитку. Практично на кожному європейському підприємстві існують авторські програми розвитку персоналу, а їх авторами є безпосередньо представники вищого ешелону управління. Активно розвивається на європейських підприємствах програми Continuing Professional Development що передбачають безперервне навчання працівників протягом всієї їх професійної кар'єри. Для цього у процесах розвитку персоналу, плануванню заходів активну роль, крім підприємства, відіграють безпосередньо й співробітники.

4. Виявлено проблеми та перспективи розвитку кондитерської промисловості в Україні. Кондитерська промисловість є важливим сектором національного господарства України. Проведений аналіз показав, що на дану промисловість припадає до 4 % ВВП України. Продукція кондитерської промисловості забезпечує продовольчу безпеку країни, що є важливим в умовах можливого дефіциту продуктів харчування через війну. Проведений аналіз дозволив виявити деякі позитивні зміни: збільшення кількості підприємств задіяних у кондитерській промисловості, зростання капітальних інвестицій підприємствами, збільшення прибутків підприємств кондитерської промисловості тощо. Водночас виявлені й негативні зміни, зокрема через перевищення у 2021 р. обсягів імпорту кондитерської продукції над експортом. Кондитерська промисловість в Україні має потужний потенціал для подальшого розвитку. Водночас гальмівними факторами виступає зовнішнє середовище через війну в Україні, девальвацію національної валюти, можливу демографічну кризу, зниження платоспроможності споживачів тощо.

5. Розглянуто організаційно-правові основи функціонування ТОВ «Домінік Ко», яке проводить свою виробничу діяльність товариство у місті Полтава. Основною сферою діяльності є виробництво кондитерської продукції. Організаційно-правова форма господарювання – товариство з обмеженою відповідальністю. Раніше ТОВ «Домінік Ко» працювало під назвою «Домінік» та «Полтавакондитер» й працювало у вигляді приватного акціонерного товариства. Форма власності ТОВ «Домінік Ко» – приватна. Кінцевим бенефіціаром ТОВ «Домінік Ко» є приватний інвестиційний фонд «Блейзер Лев», що

знаходиться у США. Досліджуване товариство збільшує виробничі потужності, модернізує технологічні процеси та ретельно працює над рецептурами та підбором сировини.

6. Проведено аналіз економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Домінік Ко». Проведений аналіз показав, що ТОВ «Домінік Ко» є прибутковим підприємством. Розмір чистого прибутку в 2020 р. склав 30503 тис. грн., що є максимальним порівняно з 2018-2019 рр. Показники рентабельності мають позитивні значення та зростають. Водночас у процесі аналізу виявлено й негативні зміни, зокрема, зменшення обсягів реалізації та не досить ефективного використання трудових ресурсів та основних засобів.

7. Проаналізовано стан охорони праці ТОВ «Домінік Ко». На ТОВ «Домінік Ко» створені належні умови праці для усіх категорій персоналу. Протягом 2018-2020 рр. не було жодного випадку травматизму чи професійного захворювання. За охорону праці на ТОВ «Домінік Ко» відповідає служба охорони праці, в яку входить начальник відділу охорони праці, фельдшер, фахівець з пожежної безпеки та інженер з охорони праці II категорії. Саме на даного працівника покладаються основні завдання щодо забезпечення належної охорони праці. Керівництвом ТОВ «Домінік Ко» щорічно виділяються кошти на поліпшення умов праці працівників, що свідчить про дотримання стандартів та їх правил безпеки .

8. Здійснено діагностику існуючого стану управління розвитком персоналу ТОВ «Домінік Ко». На ТОВ «Домінік Ко» розвинута система розвитку персоналу. Для підвищення кваліфікації та розвитку персоналу на товаристві використовуються зовнішні та внутрішні форми підготовки. Віддається перевага внутрішнім формам розвитку персоналу, за якими підготовка працівників відбувається безпосередньо на ТОВ «Домінік Ко» без відриву від виробництва. У 2020 р. пройшли перекваліфікацію 124 осіб або 18 % від загальної їх чисельності. Найбільш поширеними методами розвитку персоналу на товаристві є такі: виробничий інструктаж, ротація, зовнішні курси навчання, майстер класи, власні програми тренінгу, наставництво, кейс-навчання, Job Shadowing тощо. Основним недоліком є те, що на ТОВ «Домінік Ко» віддається перевага традиційним методам

розвитку персоналу, які є менше ефективнішими від інноваційних. До того ж, якщо оцінювати частку персоналу, які на товаристві брали участь у програмах розвитку, то вона незначна. Безумовно є й позитивні моменти у існуючій системі розвитку персоналу, зокрема можливість проходження стажування працівниками на іноземних компаніях кондитерської промисловості. Щоб підвищити ефективність існуючої системи розвитку персоналу ТОВ «Домінік Ко» слід товариству працювати над усуненням виявлених недоліків.

9. Запропоновано напрями удосконалення процесу управління розвитком персоналу на ТОВ «Домінік Ко». Зокрема, запропоновано автоматизувати процедуру оцінки персоналу, визначення потреби у розвитку його окремих навчань, вмінь та знань за допомогою програми Assessment Tools. Окрім того запропоновано впровадити на товаристві з метою розвитку персоналу дистанційне навчання за рахунок розробки керівниками ТОВ «Домінік Ко» власних програм розвитку. Дистанційне навчання особливо важливе в умовах воєнного стану та пандемії Covid-19 й дозволить працівникам без відриву від виробництва, у будь-який зручний час навчатися. Щоб викликати бажання у працівників до самонавчання та розвитку дисципліни запропоновано мотивувати їм до цього. Також для розвитку персоналу ТОВ «Домінік Ко» запропоновано розвивати менторство та коучинг, які є інноваційними методами розвитку персоналу.