

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: **Вдосконалення системи професійного розвитку
персоналу підприємства харчової промисловості**

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Чередник Богдан Юрійович

Керівник: ***Турчіна Світлана Григорівна***
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: ***Ковбаса Олександр Миколайович***
к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Бакалавр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ППБ)

« _____ » « _____ » 20 _____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Чередник Богдан Юрійович

1. Тема роботи: Вдосконалення системи професійного розвитку персоналу підприємства харчової промисловості

2. База практичного дослідження: філія АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП», м. Кролевець Сумської області

керівник роботи Турчина Світлана Григорівна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від «24» квітня 2023 р. № 944 - Н

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «07» червня 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваної філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП», м. Кролевець Сумської області, законодавчо-нормативні акти щодо управління Кролевецьким КХП, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління персоналом та його професійним розвитком в підприємствах харчової промисловості.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

дослідити теоретичні основи вдосконалення системи професійного розвитку персоналу підприємства харчової промисловості, охарактеризувати організаційно-економічний устрій філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»; навести характеристику персоналу та тенденцій його розвитку в контексті кадрового менеджменту підприємства; проаналізувати систему професійного розвитку персоналу філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»; Напрацювати шляхи вдосконалення системи професійного розвитку персоналу філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП».

6. Дата видачі завдання: «16» вересня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень-лютий 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень - травень 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	травень 2023 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	29 травня - 2 червня 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 травня - 2 червня 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	7 червня 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	3 червня - 12 червня 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	22 червня 2023 р.	виконано

Студент

(підпис)

Б.Ю. Чередник

Керівник роботи

(підпис)

С.Г. Турчіна

Перевірку на автентичність проведено

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Чередник Б.Ю. Вдосконалення системи професійного розвитку персоналу підприємства харчової промисловості закладі.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи професійного розвитку персоналу підприємств харчової промисловості. У результаті узагальнення думок вчених та враховуючи специфіку діяльності підприємства встановлено, що управління професійним розвитком персоналу - це заходи щодо зміни та поліпшення професійних якостей співробітників для досягнення більш високої ефективності роботи підприємства.

В роботі наведено оцінку економічних показників філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» виявлено значне погіршення основних економічних показників. В 2022 році підприємство отримало збиток в розмірі 13486 тис. грн.

Серед недоліків існуючої системи розвитку персоналу АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» можна відзначити: існуючі традиційні методи розвитку персоналу недостатньо ефективні, не має сучасних програм підготовки, перепідготовки; відсутність нематеріальної мотивації; відсутність кадрового резерву працівників.

Для вирішення виявлених проблем пропонуються наступні заходи щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації: збільшити кількість семінарів серед керівних працівників та фахівців; впровадити систему дистанційного навчання. Запропоновано створення на робочих місцях умов, що сприяють реалізації професійно-кваліфікаційного потенціалу, розвиток системи кар'єрного зростання.

Ключові слова: управління персоналом, професійний розвиток, удосконалення, менеджмент, керівник.

SUMMARY

Cherednyk B.Yu. Improvement of the system of professional development of the staff of the food industry enterprise.

Qualification work in specialty 073 «Management» OP «Management», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

The theoretical basis of professional development of personnel of food industry enterprises was investigated in the qualification work. As a result of summarizing the opinions of scientists and taking into account the specifics of the company's activity, it was established that the management of professional development of personnel is measures to change and improve the professional qualities of employees to achieve higher efficiency of the company's work.

The paper provides an assessment of the economic indicators of the branch of JSC DPZKU "Krolevetskyi KHP" and revealed a significant deterioration of the

main economic indicators. In 2022, the company received a loss in the amount of UAH 13,486,000.

Among the shortcomings of the existing system of personnel development of JSC DPZKU "Krolevetsk KHP" can be noted: the existing traditional methods of personnel development are not effective enough, it does not have modern training and retraining programs; lack of intangible motivation; lack of personnel reserve of employees.

To solve the identified problems, the following measures are proposed to improve the system of professional development: increase the number of seminars among managers and specialists; implement a distance learning system. It is proposed to create conditions at workplaces that contribute to the realization of professional and qualification potential, development of the career growth system.

Key words: personnel management, professional development, improvement, management, manager.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи системи професійного розвитку персоналу підприємств харчової промисловості	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка системи професійного розвитку персоналу в філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»	18
2.1 Організаційно-економічний устрій філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»	18
2.2 Характеристика персоналу та тенденцій його розвитку в контексті кадрового менеджменту підприємства	26
2.3 Аналіз системи професійного розвитку персоналу філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»	32
РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення системи професійного розвитку персоналу філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»	39
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	53
Додаток А Систематизація теоретичних підходів до визначення поняття «професійний розвиток персоналу	53
Додаток Б Організаційна структура філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»	54
Додаток В Структура управління філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»	55
Додаток Г Наукова публікація	56
Додаток Д Фінансова звітність	63

ВСТУП

Актуальність теми. Вдосконалення системи професійного розвитку персоналу підприємства харчової промисловості є досить актуальною проблемою в сучасних умовах. Сфера харчової промисловості – це одна із найбільш важливих і великих галузей світової економіки, і вимагає постійного удосконалення технологій та підвищення кваліфікації працівників. Компетентність та кваліфікованість персоналу є основними факторами конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості. Дане питання набуває ще більшого значення в наш час.

Кожне підприємство, що пов'язане з харчовою промисловістю має кваліфікованих працівників, які знають особливості виробництва, умови збереження продуктів харчування й здатні працювати з новими технологіями. Вдосконалення системи професійного розвитку управління персоналом на підприємстві харчової промисловості призведе до підвищення якості продукції, зменшення відсотка браку й забезпечення відповідності вимогам якості та безпеки. Крім того, дозволяє підприємству зберегти конкуренту перевагу на ринку. Висококваліфікований й зацікавлений колектив здатний до швидкої адаптації змін на ринку й вироблення продукції необхідної для споживачів.

Стан вивчення проблеми. Дослідження вдосконалення системи професійного розвитку персоналу підприємства харчової промисловості проводиться як на національному, так і на міжнародному рівнях, тому що дана тема є досить актуальною в умовах швидкого технологічного прогресу та зростання конкуренції.

Дане питання досліджували вітчизняні вчені, такі як: Д.П. Богиня [1], Н.Л. Гавкалова [2], І.А. Гнатенко [4], Т.З. Гвініашвілі [5], І.В. Дворник [9], А.М. Михайлов [14] та багато інших.

Наукові дослідження з проблем вдосконалення системи професійного розвитку персоналу підприємств харчової промисловості проводяться у таких напрямках: вивчення основних принципів підвищення ефективності

роботи працівників, розробка індивідуальних траєкторій розвитку персоналу, впровадження інноваційних методів навчання та розвитку, визначення ролі технологій в навчальному процесі та багато іншого.

Результати досліджень доводять, що вдосконалення системи професійного розвитку персоналу є одним із ключових елементів успішної роботи підприємств харчової промисловості.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню системи професійного розвитку персоналу філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП».

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретичні підходи до системи професійного розвитку персоналу підприємств харчової промисловості;
- надати організаційно-економічну характеристику суб'єкта дослідження;
- охарактеризувати персонал підприємства та тенденції його розвитку в контексті кадрового менеджменту;
- провести аналіз системи професійного розвитку персоналу філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»;
- запропонувати та обґрунтувати шляхи вдосконалення системи професійного розвитку персоналу філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП».

Об'єктом дослідження є процеси формування системи професійного розвитку персоналу філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» в контексті менеджменту.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо системи формування професійного розвитку персоналу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» отримати рекомендації щодо вдосконалення системи професійного розвитку персоналу, зокрема, розробки програм навчання та підвищення кваліфікації,

впровадження нових методів оцінки роботи працівників тощо. Це дозволить підприємству покращити якість продукції, знизити витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, збільшити ефективність роботи та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління та адміністрування персоналом; порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» за 2020-2022 рр.; наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на науковій конференції:

Чередник Б.Ю. Управління професійним розвитком підприємств харчової промисловості. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 2. м. Полтава. 30-31 березня 2023 р. С. 541-542

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 24 найменувань. Основний текст викладений на 50 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 14 таблиць, 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Проблема професійного розвитку персоналу в Україні останніми роками швидко набуває все більшої актуальності в умовах підвищення світових вимог до якості підготовки працівників. Недостатня кількість кваліфікованих працівників може стати однією із перешкод для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Тому, підприємства повинні вкладати великі кошти і витрачати зусилля для розвитку своїх працівників й підвищення кваліфікації.

Розвиток персоналу є досить різностороннє поняття, оскільки охоплює великий спектр проблем. Серед них можна виділити економічні, соціальні й психологічні. Виходячи з критичного аналізу та поділяючи наукову думку авторського колективу [13] вважаємо, що до сутності поняття «професійний розвиток персоналу підприємства» доцільно застосовувати дуальний підхід:

а) на рівні підприємства – як комплекс заходів, що забезпечує безперервне оновлення професійних знань та навичок персоналу, його адаптацію до зростаючих професійних вимог, зацікавленість у професійному зростанні в інтересах активізації інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства;

б) 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.

Таким чином, визначення професійного розвитку на рівні підприємства передбачає мотиваційне забезпечення зацікавленості персоналу у такому розвитку і при цьому спрямовує вектор такого розвитку у напрямі

нарощування професійних компетентностей, прояву інноваційної активності, зростання конкурентоспроможності підприємства.

Стосовно визначення професійного розвитку на рівні працівника, зосереджується увага по-перше на тому, що має відбуватись безперервне зростання професіоналізму через набуття затребуваних професійних компетентностей (знань, вмінь, досвіду), що надає поняттю «розвиток» сенсу щодо його визначеності та упорядкованості - поетапного сходження до вершин професіоналізму упродовж трудового життя. По-друге, здійснюється акцент на тому, що основою успішного індивідуального професійного розвитку є передусім поєднання саморозвитку з професійним навчанням на підприємстві, підвищення ролі самомотивації людини до повнішого використання трудового потенціалу в інтересах реалізації цілей підприємства в економічному зростанні та інноваційному розвитку.

Професійний розвиток передбачає поліпшення якісних характеристик людського капіталу працівників на основі навчання та перенавчання, здобуття та накопичення професійних компетентностей, вмінь та навичок, важливих як для працівників, які навчаються, так і для підприємств, національної економіки загалом. Державна політика у сфері професійного розвитку персоналу підприємств відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників» [10] впроваджується за принципами: доступності професійного розвитку працівникам; вільного вибору роботодавцем форм і методів забезпечення професійного розвитку працівників з урахуванням специфіки їх роботи; додержання інтересів роботодавця та працівника; безперервності процесу професійного розвитку працівників. Безпосереднє управління у сфері професійного розвитку працівників покладається на роботодавців, які мають здійснювати його шляхом організації професійного навчання працівників, їх атестації. При цьому законодавство розрізняє формальне і неформальне професійне навчання. За результатами формального професійного навчання працівникові видається документ про освіту встановленого зразка. В разі ж неформального

навчання такого документу не передбачено. Зазначене навчання здійснюється, як правило, на підприємстві в разі необхідності за кошти роботодавця, однак законом при цьому не регламентуються місце навчання, його терміни, форма навчання.

Таким чином, належне управління даним питанням потрібно розглядати як багатство підприємства, яке потрібно мотивувати й розвивати для досягнення поставлених цілей суб'єктом господарювання. Для наглядності управління професійним розвитком персоналу нами зображено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Управління професійним розвитком персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі [10]

Наукові джерела доводять, що не слід плутати розвиток персоналу та професійний розвиток особистості, оскільки є різниця. Перше здійснюється організацією та в її межах, а друге виходить за ці рамки. Воно включає

розвиток за власні кошти працівника та у його вільний час. На підприємстві професійний розвиток особистості можна вважати «професійним розвитком персоналу». На працівника здійснюється вплив під час його роботи в організації. Такий процес здійснюється для підвищення ефективності виробництва й конкурентоспроможності. Результатом є можливість персоналу виконувати завдання більшої складності.

Професійний розвиток персоналу залежить від декількох чинників. Одним із них є освіта. Це процес набуття й удосконалення знань, навичок, цінностей за допомогою різних форм пізнавальної діяльності. Іншим чинником є професійне навчання персоналу. Цей процес спрямований на трудову самореалізацію, формування професійних умінь, навичок, отримання професії або спеціальності на основі наявного рівня.[6] На підприємстві професійне навчання персоналу включає первинну професійну підготовку робітників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації робітників та фахівців з вищою освітою.

Первинна професійна підготовка робітників - це отримання професійно-технічної освіти тим, хто раніше не мав робітничої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності в організації. Перепідготовка персоналу - це навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією робітниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку. Підвищення кваліфікації персоналу - навчання робітників чи фахівців з вищою освітою, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті працівниками знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного виробництва або сфери послуг.

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу - це процес переміщення робітників, фахівців з вищою освітою організації між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу внаслідок опанування ним новими знаннями, уміннями і практичного досвіду роботи.

На сьогодні велика кількість спеціалістів при виборі роботи звертають увагу не тільки на заробітну плату, а й на можливість перспектив та професійний ріст. Як правило, саме цей критерій є вирішальним. Приємний клімат у всіх підрозділах підприємства, зниження плинності кадрів, відданість своїй компанії, краще виконання цілей поставлених підприємством і є результат розвитку персоналу. Професійний розвиток особистості й розвиток персоналу є вирішальними двигунами НТП. Вони є важливими показниками розвитку суспільства. Через це більшість компаній звертають велику увагу на розвиток персоналу.

Більшість керівників очікують від свого персоналу прагнення самовираження, творчого підходу. Однак працівники в свою чергу бажають більшої винагороди, за те що вони виконують роботу самостійно. Удосконалення оплати праці, призведе до підвищення продуктивності й мотивації персоналу. Зазвичай однією з проблем на підприємствах є перешкоджання запровадження змін у мотиваційній політиці. Основними причинами, що перешкоджають проведенню змін в організації є внутрішні суперечності щодо підходів й методів управління.

Також однією із важливих проблем підприємств є уміле використання резерву [3]. Потрібно вміти визначити саме той момент, коли працівник висунутий на конкретну посаду принесе найбільшу користь. Під час такого процесу необхідно передбачати два напрями: оперативний й перспективний. Останній стосується саме тих працівників, які будуть висунені на високі посади з довгостроковою підготовкою.

Оцінка персоналу дозволить ефективно провести кадрові процедури, такі як:

- контроль персоналу;
- перепідготовку і підвищення кваліфікації;
- мотивацію персоналу;
- оптимізацію системи оплати праці;
- розробку програм навчання співробітників.

Піклування про співробітників, навчання фахівців підвищить престиж підприємства в очах співробітників й клієнтів [19]. Прогнозування, планування потреб, оцінка праці, періодична переатестація працівників, формування резерву, введення комп'ютеризованої інформаційної системи кадрового забезпечення – це все складові системи управління персоналом. Для наочності пропонуємо рисунок 1.2.

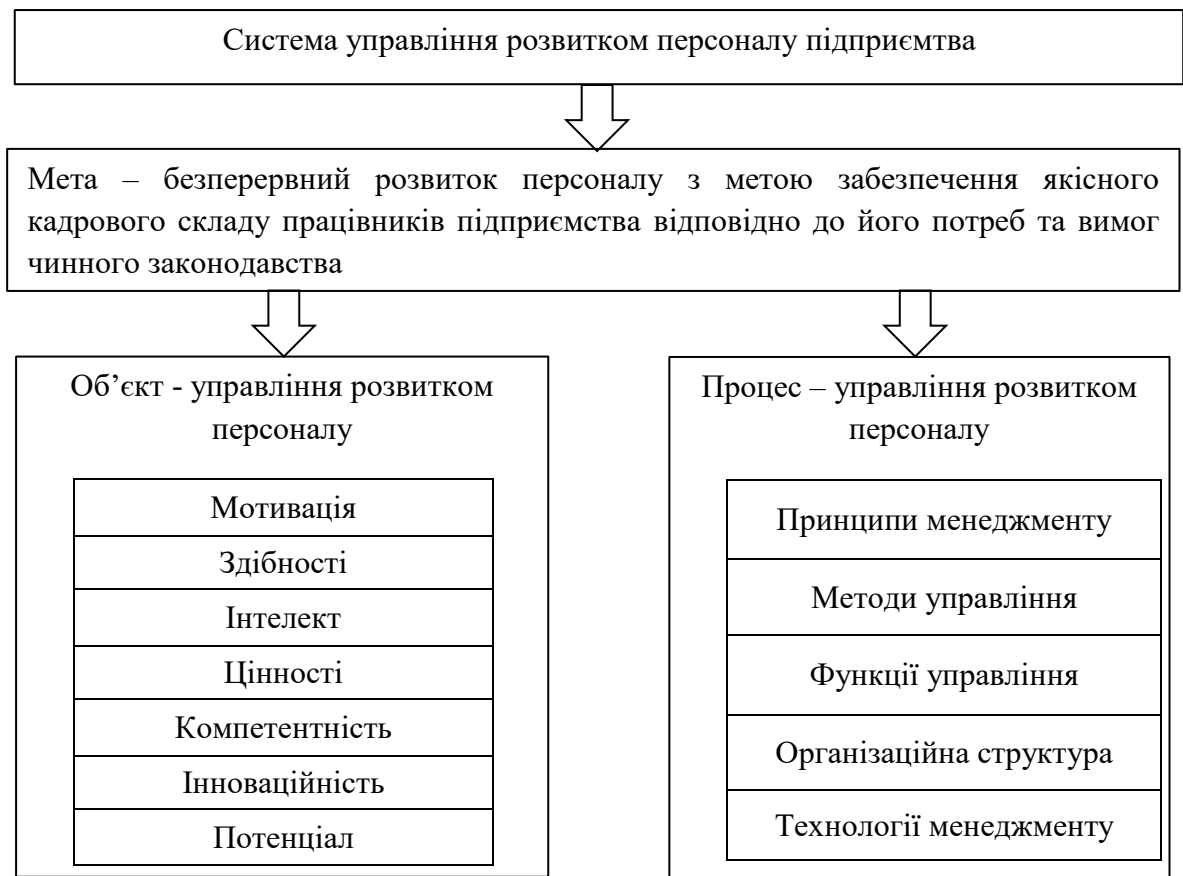


Рисунок 1.2 - Система управління розвитком персоналу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [8, 12, 13]

Об'єктом нашого дослідження є підприємство, що відноситься до однієї з провідних галузей економіки держави - харчової промисловості. Управління персоналом на таких підприємствах доволі багатогранний та складний процес, який включає низку підсистем [16]. Удосконалення системи професійного розвитку персоналом харчової промисловості повинно здійснюватися за умов оптимального формування управлінських структур, забезпечення якісного формування, ділової оцінки, стимулювання праці всіх

категорій працівників, стажування на відповідних посадах, регулювання міжособистісних відносин та управління конфліктами [7].

Серед переваг підприємств харчової промисловості можна виділити:

- швидка адаптація до місцевих умов господарювання;
- гнучкість й оперативність у прийнятті й виконанні рішень;
- відносно невисокі витрати, особливо на управління;
- велика можливість для індивідуума реалізувати свої ідеї.

Система управління складається з сукупності функціональних підсистем, об'єднаних технологією, організацією. Персонал відіграє одну з ключових ролей для підприємства. Професійні навички, талант, уміння ризикувати, виконавські здібності грають найважливішу роль у діяльності підприємства. Важливим завданням системи управління персоналом на підприємствах харчової промисловості є збереження колективу, однак, однією з гострих проблем є мотивація праці. Адже відомо, що для ефективної роботи колективу, потрібно щоб останній був зацікавлений в ній матеріально та морально. Під мотивацію професійного розвитку персоналу слід розуміти сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (мотиваторів), які впливають на працівника, формуючи зацікавленість у постійному професійному самовдосконаленні на основі набуття затребуваних професійних компетентностей [3]. Мотивація професійного розвитку ставить за мету формування та реалізацію мотивів професійного зростання персоналу [17]. Професійний розвиток персоналу є неможливим без зацікавленості в ньому працівників і відповідної організаційної та інвестиційної підтримки підприємства, тобто без мотивації внутрішньої (на рівні працівника) і мотивації зовнішньої (на рівні підприємства). Зв'язок функціональних складових зазначеного механізму мотивації ілюструємо у вигляді концептуальної схеми. В свою чергу якість функціонування системи управління персоналом на підприємствах харчової промисловості виступає сукупністю властивостей елементів, що обумовлюють їх придатність для досягнення виробничих цілей [15]. Огляд літератури дозволяє констатувати,

що наявні методичні підходи щодо реалізації процесу управління персоналом на підприємствах харчової промисловості має наступний вигляд (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 - Методичний підхід щодо реалізації процесу управління персоналом на підприємствах харчової промисловості

Джерело: складено автором на основі [5]

Отже, контексті теоретичного огляду визначеної проблематики встановлено, що управління професійним розвитком персоналу - це заходи щодо зміни та поліпшення професійних якостей співробітників для досягнення більш високої ефективності роботи підприємства (Додаток А). Головна мета - отримання висококваліфікованих кадрів, які будуть мотивовані і орієнтовані на зростання підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ФІЛІЇ АТ ДПЗКУ «КРОЛЕВЕЦЬКИЙ КХП»

2.1 Організаційно-економічний устрій філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Історія розвитку нинішньої філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» бере свій початок ще з тридцятих років, коли у місті Кролевець Сумської області створено приймальний пункт по заготівлі зерна («Заготзерно»). З 1985 р.- досліджуване підприємство після трансформації отримало назву - Кролевецьке хлібоприймальне підприємство. Подальше перейменування підприємства у Кролевецький комбінат хлібопродуктів пов'язано із розвитком завдяки введенню у 1987 р. нового млина, а вже після 1991 р. із здобуттям державою незалежності досліджуваний господарюючий суб'єкт змінив правовий статус та назву.

Основною метою підприємства є отримання прибутку шляхом заготівлі та зберігання зерна, його обробки і технологічної переробки, забезпечення потреб населення, установ і підприємств будь-яких форм власності сільськогосподарською продукцією, продуктами її переробки.

Предметом діяльності філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» є:

- заготівля та зберігання зерна, його обробка і технологічна переробка;
- виробництво борошна, круп, комбікормів та інших харчових і кормових продуктів;
- надання фізичним та юридичним особам виробничих та складських послуг;
- надання послуг по зберіганню, перевезенню, переробці та реалізації зерна і зернової сировини, інших товарів і продукції;
- роздрібна та оптова торгівля продовольчими та непродовольчими товарами.

Аналізуючи організаційну та управлінську структуру (додатки Б та В) варто відмітити, що організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, для якого характерним є чіткий поділ трудових обов'язків, ієрархічність управлінських рівнів, налагоджена система різних формальних правил і стандартів. Функції управління здійснює директор та керівниками функціональних підрозділів, які відповідно до посадових інструкцій керують підпорядкованими їм напрямками. Керівники підрозділів, у межах своїх компетенцій, вирішують виробничі питання та приймають рішення, при цьому, за необхідності, погоджують їх із керівником та звітують. Детальне вивчення даного питання дає підстави констатувати, що управлінська структура гнучка та адаптивна, характеризується порівняно легким пристосуванням до складних та мінливих умов зовнішнього середовища. Важлива роль для забезпечення ефективності управління відводиться кадровому адмініструванню тобто веденню та реєстрації документації підприємства в рамках політики управління персоналом, а саме: планування трудових ресурсів, пошук і відбір працівників, профорієнтацію і адаптацію, навчання і підвищення кваліфікації, оцінку трудової діяльності, зміну статусу працівника тощо.

Таблиця 2.1 - Динаміка і структура товарної продукції філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Види продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому за 2020-2022 рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Борошно пшеничне	29503,76	69,8	41259,53	74,3	52206,34	67,2	40989,88	70,43
в т.ч. вищий ґатунок	11159,02	26,4	18158,64	32,7	17635,18	22,7	15650,94	27,27
перший ґатунок	15724,07	37,2	18491,82	33,3	29676,82	38,2	21297,57	36,23
другий ґатунок	2620,68	6,2	4609,07	8,3	4894,34	6,3	4041,37	6,93
Крупа манна	84,54	0,2	55,53	0,1	77,69	0,1	72,59	0,13
Висівки пшеничні	1817,57	4,3	3220,80	5,8	4972,03	6,4	3336,80	5,50
Борошно житнє	10651,79	25,2	10606,42	19,1	19965,82	25,7	13741,34	23,33
Висівки житні	211,35	0,5	388,72	0,7	466,13	0,6	355,40	0,60
Разом	42269,00	100,0	55531,00	100,0	77688,00	100,0	58496,00	100,00

Джерело: складено автором на основі аналізу показників продажу товарів у системі

Економічну характеристику підприємства розпочнемо з огляду виробленої та реалізованої суб'єктом господарювання продукції, адже темпи росту обсягів її виробництва та реалізації, безпосередньо, впливають на кінцеві економічні результати господарювання.

Дані таблиці 2.1 свідчать про те, що в середньому за 2020-2022 рр. в структурі товарної продукції найбільшу питому вагу займає борошно пшеничне I гатунку – 36,23 %, вищого гатунку – 27,27%, борошно житнє – 23,33%. Найменшу частку в структурі товарної продукції займає крупа манна – 0,13% та висівки житні – 0,60%.

Далі визначимо як змінювалась вартість та питома вага основних виробничих засобів протягом досліджуваного періоду (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 - Динаміка і структура основних засобів філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Групи основних фондів	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022		абсолютне, тис. грн.	відносна %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Будинки, споруди та передавальні пристрої	112 772	63,49	113631	63,54	113849	63,42	1 077	100,96
Машини та обладнання	60 949	34,31	61 113	34,18	61562	34,29	613	101,01
Транспортні засоби	3 274	1,85	3274	1,83	3274	1,82	0	100,00
Інструменти, прилади та інвентар	630	0,35	811	0,45	848	0,47	218	134,60
Всього основних засобів	177 625	100,00	178829	100,00	179533	100,00	1 908	101,07

Джерело: складено автором за даними звітності філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» ф. № 1 «Баланс» та ф. №11-ОЗ «Звіт про основні засоби, амортизацію»

За період з 2020 по 2022 рік було зафіксовано зростання вартості будинків, споруд та передавальних пристроїв. Абсолютне зростання становило 1 077 тис. грн., що означає 0,96 % відхилення від показників 2020 року. Група машин та обладнання також показала зростання протягом трьох років. За цей період вона збільшилася на 613 тис. грн., що становить 0,99 %

від показників 2020 року. Загальна сума основних засобів: Загальна вартість основних засобів у філії збільшилась з 177 625 тис. грн. в 2020 році до 179 533 тис. грн. в 2022 році. Абсолютне зростання становить 1 908 тис. грн

Загалом, аналіз таблиці дозволяє зробити висновок про стійкий ріст основних виробничих фондів філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» протягом трьох років. Однак, для отримання повного уявлення про розвиток філії, необхідно дослідити інші аспекти її діяльності, такі як фінансові результати, збільшення виробничої потужності, підвищення якості продукції тощо (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Показники ефективності використання основних фондів філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Показники	Роки			Відхилення, (+;-)	2022 р. в % до 2020 р.
	2020	2021	2022		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	42269,00	55531,00	77688,00	35419,00	183,79
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	159723,00	154515,00	148832,50	-10890,50	93,18
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	220,00	224,00	225,00	5,00	102,27
Фондоозброєність, тис. грн./особу	726,01	689,80	661,48	-64,54	91,11
Фондовіддача, грн.	0,26	0,36	0,52	0,26	197,24
Фондомісткість, грн.	3,78	2,78	1,92	-1,86	50,70

Джерело: складено автором за даними звітності філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» ф. № 1 »Баланс» та ф. №11-ОЗ «Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію»

Аналізуючи наведені показники, можна зробити висновок, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зріс з 42 269 тис. грн. в 2020 році до 77 688 тис. грн. в 2022 році. Це представляє зростання на 35 419 тис. грн. або 83,79% від 2020 року. Це позитивний показник, що свідчить про збільшення доходів від реалізації продукції. Середньорічна вартість основних фондів зменшилась з 178 239 тис. грн. в 2020 році до 89 767 тис. грн. в 2022 році. Це відхилення складає -88 472 тис. грн. або - 49,64% від 2020 року. Це може свідчити про скорочення вартості основних фондів. Середньооблікова

чисельність працівників зросла з 220 осіб в 2020 році до 225 осіб в 2022 році. Це відхилення становить 5 осіб або 2,27% від 2020 року. Це незначне збільшення кількості працівників.

Фондоозброєність, що вимірює вартість основних фондів на одного працівника, зменшилась з 810,18 тис. грн./особу в 2020 році до 398,76 тис. грн./особу в 2022 році. Це відхилення складає - 411,42 тис. грн. або - 50,78% у порівнянні з 2020 роком. Це свідчить про зменшення вартості основних фондів на одного працівника. Загальна тенденція за період з 2020 по 2022 роки є позитивною для показника «Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції», що збільшився на 83,79% за цей період. Однак, середньорічна вартість основних засобів вказує на їхнє значне зменшення на 49,64% за цей період. У цілому, можна зробити висновок про позитивну тенденцію у збільшенні доходів, але є певні проблеми з управління основними засобами та забезпеченням працівників необхідним обладнанням.

Наступним етапом аналіз буде зосередження уваги на забезпеченості та структурі персоналу досліджуваного підприємства (див табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Показники ефективності використання трудових ресурсів філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	220,00	224,00	225,00	5,00	102,27
Відпрацьовано люд.-год. - всього,	34685,00	34690,00	34697,00	12,00	100,03
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд. - год.	157,66	154,87	154,21	-3,45	97,81
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	42269,00	55531,00	77688,00	35419,00	183,79
на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	192,13	247,91	345,28	153,15	179,71
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	7895,36	7920,70	8968,50	1073,14	113,59

Джерело: складено автором за даними звітності філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» ф. 1-ПВ Звіт з праці та Ф. № 2 »Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Середньооблікова чисельність працівників зросла з 220 осіб в 2020 році до 225 осіб в 2022 році, що становить зростання на 5 осіб або 2,27%. Відпрацьовано людино-годин загалом збільшилося з 34 685 в 2020 році до 34 697 в 2022 році, що є незначним зростанням на 12 людино-годин або 0,03%. Відпрацьовано людино-годин на одного середньорічного працівника зменшилося з 157,66 в 2020 році до 154,21 в 2022 році, що становить зменшення на 3,45 людино-годин або 2,19%. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 42 269 тис. грн. в 2020 році до 77 688 тис. грн. в 2022 році, що представляє зростання на 35 419 тис. грн. або 83,79%. Цей показник збільшився за досліджуваний період - з 192,13 тис. грн. в 2020 році до 345,07 тис. грн. в 2022 році, що представляє зростання на 152,94 тис. грн. або 79,6%. Чистий дохід від реалізації продукції на одну людино-годину збільшився з 1,22 грн. в 2020 році до 2,24 грн. в 2022 році, що представляє зростання на 1,02 грн. або 83,61%. Фонд оплати праці штатних працівників збільшився з 7 895,36 тис. грн. в 2020 році до 7968,50 тис. грн. в 2022 році, що представляє зростання на 73,14 тис. грн. або 0,93%. Середньомісячна оплата праці одного працівника збільшилась з 7895,36 грн. в 2020 році до 8968,50 грн. в 2022 році, що представляє зростання на 1073,14 грн., що становить майже 14%.

Узагальнюючи, досліджену тенденцію можемо констатувати позитивні зміни, адже середньооблікова чисельність працівників, хоч і не суттєво, але зросла, відпрацьовано більше людино-годин. Позитивним є і зростання чистого доходу від реалізації продукції підприємства. Також зафіксовано і збільшення чистого доходу на одного працівника, що вплинуло на зростання фонду оплати праці працівників [18]. Повне уявлення щодо ефективності господарювання надають таблиці наступна таблиці 2.5 та 2.6.

Власний капітал у 2020 році власний капітал становив 77 266 тис. грн., що складало 99,54% структури капіталу, у 2021 році власний капітал зменшився до 55 739 тис. грн., а його відсоткова частка склала 99,51%. Щодо 2022 року то фіксується подальше зменшення власного капіталу до 32 646 тис. грн., що склало 96,62%.

Таблиця 2.5 - Структура капіталу філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Джерело капіталу	Наявність засобів, тис. грн.				Структура капіталу, %			
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення
Власний капітал	77 266	55 739	32 646	-44620	99,54	99,51	96,62	-2,92
Позиковий капітал	355	277	1 143	788,00	0,46	0,49	3,38	2,92
Сукупний капітал	77 621	56 016	33 789	-43 832	100	100	100	0,00

Джерело: складено автором за даними звітності філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» ф. № 1 «Баланс»

Це свідчить про зниження значущості власних засобів як джерела фінансування компанії. Значний спад власного капіталу на протязі цього періоду може вказувати на проблеми з прибутковістю або здатністю компанії генерувати власні кошти для розвитку. Відхилення власного капіталу від 2020 до 2022 року становить - 44 620 тис. грн., що представляє спад в розмірі 57,75%.

Позиковий капітал у 2020 році позиковий капітал складався з 355 тис. грн., що становило 0,46% структури капіталу. У 2021 році позиковий капітал збільшився до 277 тис. грн., і його відсоткова частка становила 0,49%. У 2022 році позиковий капітал значно зріс до 1 143 тис. грн., і його відсоткова частка зросла до 3,38%. Це свідчить про залучення більшого обсягу позикових коштів для фінансування діяльності компанії. Значний приріст позикового капіталу може вказувати на стратегію компанії залучення зовнішніх ресурсів для розширення та розвитку. Відхилення позикового капіталу від 2020 до 2022 року становить 788 тис. грн., що представляє значний приріст в розмірі 221,97%.

Сукупний капітал у 2020 році сукупний капітал становив 77 621 тис. грн., що складало 100% структури капіталу. У 2021 році сукупний капітал зменшився до 56 016 тис. грн., а його відсоткова частка залишилась незмінною - 100%. У 2022 році сукупний капітал продовжив зменшуватись

до 33 789 тис. грн. Відхилення сукупного капіталу від 2020 до 2022 року становить -43 832 тис. грн., що представляє спад на 56,47%. Це свідчить про загальне зменшення обсягу доступних ресурсів для компанії, що може впливати на її потенціал росту і розвитку. Враховуючи ці дані, вважаємо, що менеджерам підприємства слід ретельно вивчити причини зменшення власного капіталу і росту позикового капіталу, оцінити можливі ризики та виробити стратегію для покращення фінансового стану компанії.

Таблиця 2.6 - Динаміка основних економічних показників розвитку підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	42269,00	55531,00	77688,00	35419,00	183,79
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	192,13	247,91	345,28	153,15	179,71
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	0,26	0,36	0,52	0,26	197,24
Собівартість, тис. грн.	56 797,00	71 902,00	86108,00	29311,00	151,61
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-14528,00	-16371,00	-8420,00	6108,00	57,96
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	-66,04	-73,08	-37,42	28,61	56,67
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	-0,09	-0,11	-0,06	0,03	62,20
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-21527,00	-22923,00	-13486,00	-35013,00	-62,65
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	-97,85	-102,33	-59,94	-157,79	-61,25
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	-0,13	-0,15	-0,09	-0,23	-67,23
Рівень рентабельності (збитковості), %	-37,90	-31,88	-15,66	-53,56	X

Джерело: розраховано автором на основі звітності філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»: ф. № 1 «Баланс» та ф. № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Як свідчать дані представленої таблиці 2.6 чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 35 419 тис. грн. або 83,79%. Це позитивна тенденція так як доводить зростання доходів компанії. Чистий дохід на одного

середньооблікового працівника збільшився на 153 тис. грн. або 79,71%. Це означає, що кожен працівник приносить більше доходу компанії, що може свідчити про покращення продуктивності праці. Чистий дохід на 1 грн. вартості основних засобів збільшився на 0,19 грн. або 81,84%. Це свідчить про більш ефективне використання основних засобів і збільшення виробничої потужності. Однак, собівартість продукції зросла на 29 311 тис. грн. або 51,61%. Це є наслідком збільшення витрат на виробництво та зменшення ефективності виробничих процесів. В результаті - валовий прибуток зменшився на 6108 тис. грн., що склало 42,04%. За останній рік дослідження (2022 р) підприємство отримало значні збитки, їх сума склала 13486,00 тис. грн. Рівень збитковості - 15,66%. Отже, рекомендується провести детальний аналіз причин цих змін та розробити стратегію для поліпшення ефективності виробництва і управління витратами.

2.2 Характеристика персоналу та тенденцій його розвитку в контексті кадрового менеджменту підприємства

Для розробки пропозицій щодо виведення підприємства із збиткового стану розглянемо кількісну та якісну складову персоналу як важливу складову забезпечення цього процесу (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 - Кількісний склад та структура персоналу філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Категорія персоналу	2020	2021	2022	Абсолютна зміна, ±		Відносна зміна, %	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Персонал всього	220	224	225	4	1	101,82	100,45
керівники	5	3	3	-2	0	60,00	100,00
спеціалісти	15	14	19	-1	5	93,33	135,71
службовці	10	15	13	5	-2	150,00	86,67
робітники	190	192	190	2	-2	101,05	98,96

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними внутрішньої звітності відділу кадрів філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Загальна чисельність персоналу зросла з 220 осіб в 2020 році до 225 осіб в 2022 році, що є збільшенням на 4 особи або 1,82%. Проте відносна

зміна в 2022 році порівняно з 2021 роком становить всього 0,45%, що свідчить про незначну динаміку у збільшенні чисельності персоналу. Категорія «керівники» зменшилась з 5 осіб в 2020 році до 3 осіб в 2022 році що склало 40%. Проте в 2021 році кількість керівників не змінилась порівняно з 2020 роком. Категорія «спеціалісти» зазнала змін, зменшившись до 14 осіб в 2021 році, але збільшившись до 19 осіб в 2022 році. Це означає, що категорія «спеціалісти» зазнала зростання на 5 осіб або 35,71% за період 2021-2022 років. Загальна зміна в цій категорії з 2020 року становить - 1 особа або - 6,67%. Категорія «службовці» показала збільшення з 10 осіб в 2020 році до 15 осіб в 2021 році, але зменшення до 13 осіб в 2022 році. Це є свідченням того, що категорія «службовці» зазнала збільшення на 5 осіб або 50% за період 2020-2021 років, але зменшення на 2 особи або 13,33% з 2021 до 2022 року. Категорія «робітники» залишилась майже незмінною з 190 осіб в 2020 та 2022 роках. Це говорить про те, що кількість робітників майже не змінилась протягом розглянутого періоду.

Таблиця 2.8 - Показники руху робочої сили в філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Показники	Роки			Відхилення, (+;-)	2022 р. в % до 2020 р.
	2020	2021	2022		
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	220,00	224,00	225,00	5,00	102,27
Прийнято, осіб	9,00	6,00	5,00	-4,00	55,56
Вибуло працівників, осіб	6,00	5,00	7,00	1,00	116,67
в т. ч. за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	8,00	3,00	4,00	-4,00	50,00
Коефіцієнт обороту робочої сили по прийому	0,04	0,03	0,02	-0,02	54,32
Коефіцієнт обороту робочої сили по вибуттю	0,03	0,02	0,03	0,00	114,07
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,07	0,05	0,05	-0,01	78,22
Коефіцієнт плинності кадрів	0,03	0,02	0,03	0,00	114,07
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,93	0,95	0,95	0,01	101,59

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ

Аналізуючи надані показники, ми можемо зробити наступні спостереження: середньооблікова чисельність працівників зросла з 220 осіб у 2020 році до 225 осіб у 2022 році. Це відображає невеликий приріст чисельності працівників на протязі цього періоду. Кількість прийнятих працівників скоротилась з 9 осіб у 2020 році до 5 осіб у 2022 році. Це вказує на зменшення обсягу нових наймань. Кількість вибулих працівників зросла з 6 осіб у 2020 році до 7 осіб у 2022 році. Це може вказувати на збільшення текучості кадрів. Звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни спостерігалось зменшення з 8 осіб у 2020 році до 4 осіб у 2022 році. Це може свідчити про певне поліпшення дисципліни серед працівників.

Коефіцієнт обороту робочої сили по прийому зменшився на 45.68%, що може вказувати на зменшення частоти нових наймів. Коефіцієнт обороту робочої сили по вибуттю зріс на 14.07%, що може свідчити про збільшення частоти виходу працівників. Коефіцієнт загального обороту робочої сили зменшився на 30.19%. Це може вказувати на загальне зниження оборотності робочої сили в організації. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 23.17%. Це може свідчити про зниження рівня текучості працівників. Коефіцієнт стабільності кадрів зріс на 1.57%. Це вказує на певне покращення стабільності кадрів в організації протягом розглянутого періоду. В цілому, показники зайнятості та оборотності кадрів є важливими для оцінки ефективності управління персоналом і можуть вказувати на тенденції в залученні, утриманні та ротації працівників в організації. Аналіз цих показників може допомогти виявити проблемні аспекти управління персоналом і розробити стратегію для поліпшення стабільності та утримання кадрів. Наприклад, можна розглянути наступні заходи:

1. Аналіз причин звільнень працівників за власним бажанням та вибуття працівників. Це може вказати на проблеми у робочих умовах, кар'єрному розвитку або компенсаційних пакетах. Розробіть план заходів для вирішення цих проблем та збільшення задоволеності працівників.

2. Покращення процесу набору працівників. Розглянути можливості

привернення кваліфікованого персоналу, впровадження програм підвищення кваліфікації та розвитку, а також збільшення привабливості компанії на ринку праці.

3. Розвиток програми утримання працівників. Визначити ключові фактори, які впливають на задоволення працівників, такі як конкурентоспроможна заробітна плата, можливості кар'єрного зростання, робочі умови та баланс роботи й особистого життя. Розробити стратегію для підвищення цих факторів і залучення та утримання талановитих працівників.

4. Впровадження системи мотивації та винагород. Розглянути можливості створення системи бонусів, визнання та стимулювання працівників, що сприятиме збереженню та мотивації персоналу.

5. Підтримка розвитку професійних навичок та зростання. Забезпечити можливість навчання, тренінгів та розвитку кар'єри, які допоможуть працівникам розширити свої навички та відчутти підтримку з боку організації.

Однією з важливих характеристик персоналу підприємства є його аналіз за статевою ознакою. Відомо, що оптимальне співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і в професійних групах теж відображається на кінцевих результатах господарювання. Чоловікам, як правило, притаманні рішучість та впевненість, які необхідні для роботи на посадах керівників підприємств.

Таблиця 2.9 - Кількісний склад персоналу підприємства за статтю

Стать	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022		абсолютне, осіб	відносне, %
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %		
Жінки	87	39,55	81	36,16	84	37,33	-3	96,55
Чоловіки	133	60,45	143	63,84	141	62,67	8	106,02
Всього	220	100,00	224	100,00	225	100,00	5	102,27

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними відділу кадрів філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Жінкам же властиві охайність в роботі, уважність, скрупульозність, що є важливими якостями для спеціалістів та функціональних керівників [11]. Такий огляд кількісного склад працівників філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» за гендерною ознакою (за статтю) представлено в табл. 2.9.

За наданими даними про стать працівників компанії в різні роки можна зробити висновок, що структура статевого складу працівників залишається стабільною протягом трьох років. Жінки становлять приблизно 37% від загальної чисельності працівників, тоді як чоловіки складають близько 63%. Протягом трьох років кількість жінок в компанії зменшилась на 3 особи (-3,45%), тоді як кількість чоловіків збільшилась на 8 осіб (6,02%). Це свідчить про зростання кількості чоловічих працівників і невелике зменшення кількості жіночих працівників. Загальна чисельність працівників зросла з 220 осіб в 2020 році до 225 осіб в 2022 році, що є збільшенням на 5 осіб або 2,27%.

Ураховуючи ці дані, компанія може звернути увагу на збереження рівноваги статевого складу працівників, а також розглянути можливості для залучення більшої кількості жінок до своєї команди. Також варто вивчити причини зростання кількості чоловіків і спрямувати зусилля на збалансоване розвиток кадрів у компанії. В таблиці 2.10 представлено кількісний склад персоналу досліджуваної філії за трудовим стажем.

Таблиця 2.10 - Розподіл персоналу у філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» за трудовим стажем (2022 р.)

Групи працівників за стажем, років	Керівники		Спеціалісти		Службовці		Робітники	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
До 5	-	-	3	15,79	-	-	51	26,84
Від 5 до 10	-	-	5	26,32	5	38,46	20	10,53
Від 10 до 15	-	-	3	15,79	6	46,15	85	44,74
Від 15 до 20	2	66,67	4	21,05	2	15,38	18	9,47
Більше 20	1	33,33	3	15,79	-	-	7	3,68
Більше 30	-	-	1	5,26	-	-	9	4,74

Джерело: побудовано автором на основі даних відділу кадрів філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

На підставі наданих даних про групи працівників за стажем можна зробити висновок, що у групі службовців виявлено зростання кількості працівників зі стажем від 5 до 10 років. За рік кількість таких працівників збільшилась з 5 до 13, що є абсолютним зростанням на 8 осіб або 160%. Водночас, зменшення кількості працівників зі стажем від 10 до 15 років спостерігається з 6 до 3 осіб, що є абсолютним зменшенням на 3 особи або 50%.

У групі робітників було відносно незначне зменшення кількості працівників у всіх категоріях стажу за винятком працівників зі стажем від 15 до 20 років. Кількість працівників зі стажем до 5 років збільшилась з 51 до 84 осіб, що становить абсолютне збільшення на 33 особи або 64,71%. Категорія працівників зі стажем від 5 до 10 років зменшилась з 20 до 18 осіб, що є абсолютним зменшенням на 2 особи або 10%. Працівники зі стажем від 10 до 15 років збільшились з 85 до 103 осіб, що є абсолютним збільшенням на 18 осіб або 21,18%. В групах керівників і спеціалістів не було значних змін у кількості працівників за категоріями стажу. Однак, варто зазначити, що категорія «керівники» зазнала зменшення кількості працівників загалом з 5 до 3 осіб, що становить абсолютне зменшення на 2 особи або 40%.

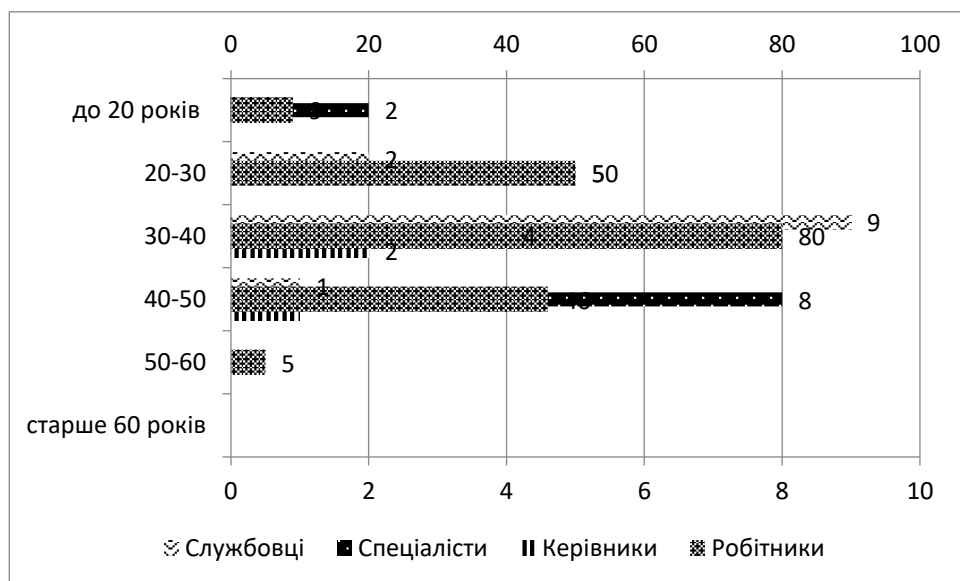


Рисунок 2.1 - Віковий склад працівників філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП», осіб (2022 р.)

Джерело: побудовано автором на основі звітності відділу кадрів «Кролевецького КХП»

Наступним моментом розгляду персоналу буде вікова характеристика (рис. 2.1).

Аналізуючи віковий склад працівників досліджуваної філії варто відмітити, що колектив працюючих відносно молодий так як більшість працюючих мають вік 30-40 та 20-30 років.

2.3 Аналіз системи професійного розвитку персоналу філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Уся система управління професійного розвитку персоналу філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» базується на функціях менеджменту, що тісно пов'язані між собою та, відносно досліджуваної підсистеми, становлять безперервний процес, мета якого - гармонійний розвиток працівників та підвищення ефективності господарської діяльності в цілому (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Оцінка виконання функцій менеджменту філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Основні функції менеджменту	Характеристика здійснення функцій	Виконавці
1	2	3
Планування персоналу	Результатом процесу планування персоналу філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» виступає виявлення його основних напрямів, а саме: - планування чисельності кадрів, формування структури кадрового складу; - підбір кадрів, адаптація, атестація кадрів; - навчання, управління діловою кар'єрою; - мотивація персоналу, стимулювання спонукає співробітника ефективно працювати на підприємстві, прагнути до максимальної самовіддачі на роботі та саморозвитку	Директор підприємства, відділ кадрів, керівники структурних підрозділів
Організація праці	дана функція дозволяє розробляти внутрішні нормативи, положення, посадові інструкції, стандарти, норми поведінки в підприємстві та забезпечувати їх виконання. Ця функція діє на організаційні відносини для досягнення конкретних цілей, забезпечує ефективне і якісне виконання	Відділ кадрів, керівники структурних підрозділів
Координація трудових ресурсів	забезпечується організація ефективнішого використання трудових ресурсів, наявних у філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»	Відділ кадрів, координатор, керівники структурних підрозділів

Продовження таблиці 2.11

1	2	3
Мотивація	управління мотивацією трудової поведінки, нормування та тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі працівників підприємства у процесі розподілу прибутків і капіталу та форм морального заохочення персоналу, організація нормативно-методичного забезпечення системи розвитку персоналу підприємства	Директор, бухгалтерія
Контроль трудової діяльності	- атестація персоналу, котра дає змогу визначити рівень професійної підготовки і відповідність службовця посаді, яку він обіймає; - оцінка персоналу - проводиться керівником у процесі трудової діяльності працівника, виявляючи його сильні та слабкі сторони, персональну ефективність, відповідність загальним цілям та методам роботи підприємства; - вхідний контроль, тобто оцінка відповідності кандидата тій посаді, на яку він претендує	Керівник, спеціальна комісія, відділ кадрів

Джерело: побудовано автором на основі власних спостережень та основі [21, 22]

Як бачимо, апарат управління виконує різноманітні функції, які умовно можна представити як специфічні та загальні. До останніх відносяться: планування, організація, мотивація і контроль - тобто ті, що виконують керівники всіх рівнів. Щодо специфічних, то їх перелік визначається поділом праці між структурними підрозділами підприємства та конкретними виконавцями. Отже, якщо уважно розглянути функції менеджменту в досліджуваному підприємстві, впевнено можемо констатувати, що всі вони спрямовані на підвищення конкурентоспроможності даного суб'єкта та замикаються на «якості» кадрового складу та розвитку його потенціалу.

Професійний розвиток характеризується я система заходів з підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників для більш кваліфікованого виконання виробничих завдань та посадових обов'язків. Тож розглянемо персонал філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» за рівнем освіти (рис. 2.2).

Аналізуючи представлені дані на рис. 2.2 слід зазначити, що більшість робітників мають середню та середню спеціальну освіту, також по даній категорії зафіксовано працюючих з незакінченою вищою освітою. Це працівники, які в даний час навчаються у закладах вищої освіти. З наведених

даних доводиться, також, констатувати, що, навіть, у такій категорії як «керівники» із трьох осіб одна має незакінчену вищу освіту.

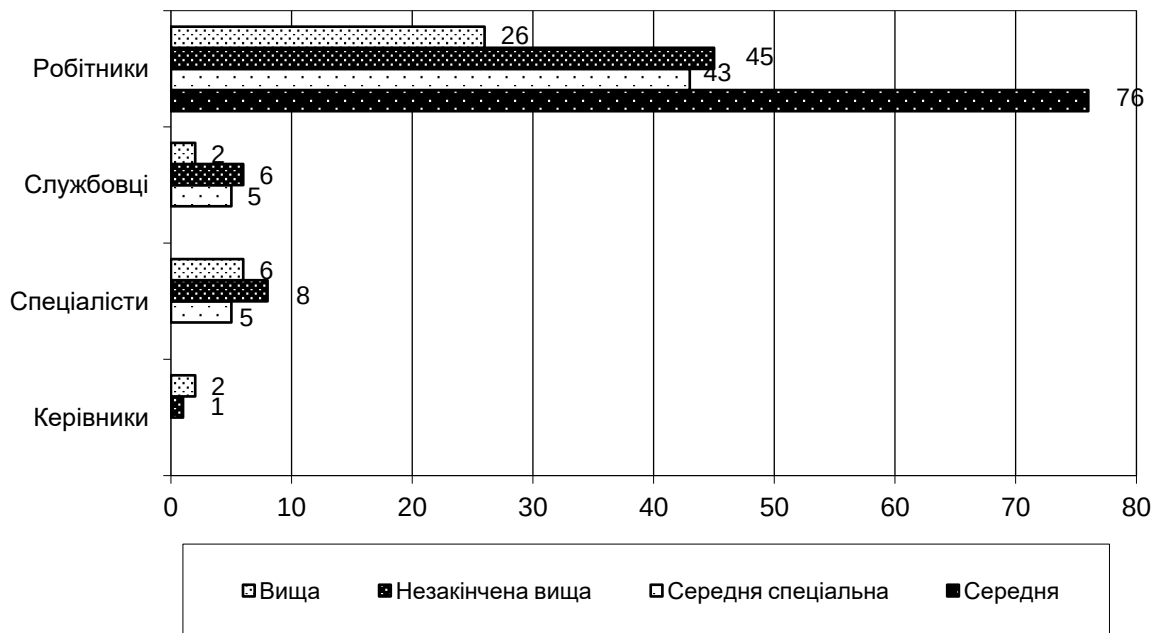


Рисунок 2.2 - Рівень освіти в філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» за 2022 рік, осіб

Джерело: побудовано автором на основі ф.№1-ПВ «Звіт з праці» та звітності відділу кадрів філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Підвищення кваліфікації в філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» здійснюють за договорами з освітніми установами, що мають відповідну ліцензію, або на семінарах, де викладачами виступають фахівці і керівники, або шляхом самоосвіти (систематичного самостійного навчання).

Таблиця 2.12 - Динаміка і структура інвестицій в розвиток персоналу в філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» за 2022 рік, осіб

Показники	Роки						2022 р. в % до 2020 р.	
	2020		2021		2022			
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Первинна підготовка кадрів	176	22,54	152	21,02	168	23,40	-8	-4,55
Перепідготовка кадрів	295	37,77	242	33,47	265	36,91	-30	-10,17
Підвищення кваліфікації (в т. ч. участь в семінарах, вебінарах, конференціях)	310	39,69	329	45,50	285	39,69	-25	-8,06
Всього витрат	781	100	723	100	718	100	-63	-8,07

Джерело: побудовано автором на основі інформації відділу кадрів філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Так за три останні роки підприємство приділяло увагу професійному розвитку персоналу про що свідчать витрати на вказану статтю (див. табл. 2.12). За наданими даними можна зробити висновок, що витрати на первинну підготовку кадрів з 2020 по 2022 рік зменшилися на 8 тис. грн. або 4,55%. Це відображає зниження витрат на початкову навчання і підготовку нових працівників. Витрати на перепідготовку кадрів з 2020 по 2022 рік знизилися на 30 тис. грн. або 10,17%. Це може свідчити про скорочення витрат на додаткову підготовку і навчання персоналу. Витрати на підвищення кваліфікації, включаючи участь в семінарах, вебінарах і конференціях, з 2020 по 2022 рік знизилися на 25 тис. грн. або 8,06%. Це може свідчити про зменшення інвестицій в професійний розвиток працівників. Всього витрат на підготовку кадрів з 2020 по 2022 рік зменшилися на 63 тис. грн. або 8,07%. Це відображає загальне скорочення витрат на навчання і розвиток персоналу.

Загальний тренд показує зменшення витрат на підготовку кадрів протягом трьох років. Це може бути результатом оптимізації бюджету компанії, змін у стратегії навчання або інших факторів, що впливають на розподіл ресурсів. Якщо порівнювати зарубіжні підприємства то вони виділяють для підвищення якісних характеристик персоналу 10 % фонду заробітної плати. Однак, цілком виправданою є економія на згаданій статті, так як підприємство має великі збитки від ведення господарської діяльності та наразі не має фінансових ресурсів. Тому працівникам варто самостійно працювати над питаннями саморозвитку та самовдосконалення.

Зважаючи на те, що потреба у професійному навчанні є досить гострою для більшості підприємств харчової промисловості, нами проведеного дослідження в філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» та з'ясовано, що потреба в організації безперервного професійного навчання на згаданому підприємстві є очевидною. При цьому результати соціологічного моніторингу звертають увагу на неготовність респондентів критично оцінювати наявний рівень знань в умовах поширеного явища невідповідності робочих місць і фаху. Так, за результатами нашого дослідження встановлено, що у 2023 році

респондентів, які повністю незадоволені або скоріше незадоволені рівнем освіти незначна, та суттєва частка тих, хто скоріше задоволений або повністю задоволений набутою професійною освітою (рис. 2.3).

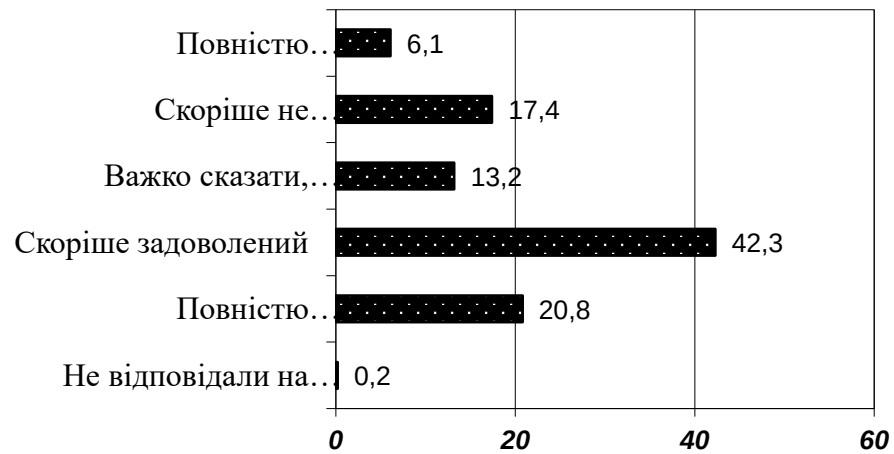


Рисунок 2.3 - Оцінка респондентами задоволеності своїм освітньо-професійним рівнем

Джерело: побудовано автором на основі інформації відділу кадрів філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Також для напрацювання пропозицій нами проведено експертне опитування серед спеціалістів даного підприємства. В ході опитування ми встановили, що більшість спеціалістів прагне кар'єрного зростання тому має бажання професійно розвиватись вкладаючи власні кошти (рис. 2.4)

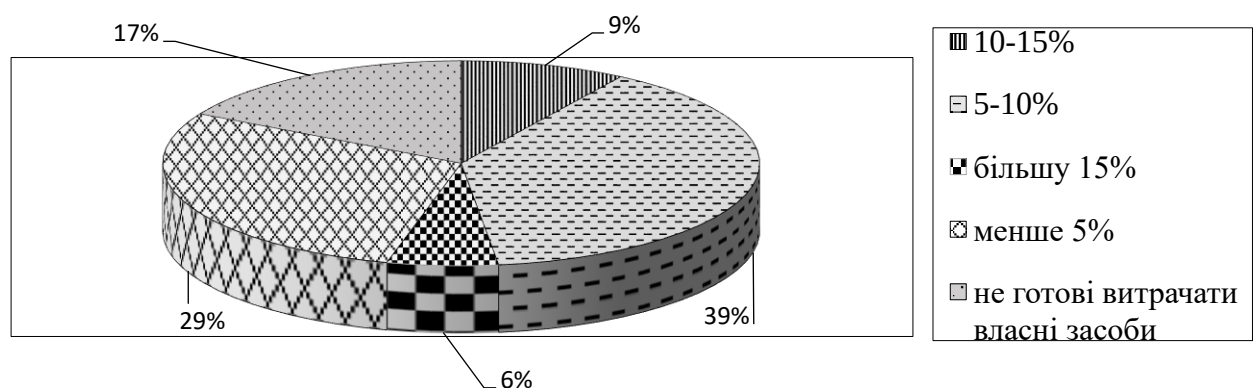


Рисунок 2.4 - Частка оплати праці, яку керівники середньої ланки та спеціалісти готові витратити на саморозвиток, %

Джерело: результатами експертного дослідження персоналу підприємства

Досліджуючи питання професійного розвитку персоналу ми звернули увагу на процедуру формування резерву кадрів в досліджуваному підприємстві. Так, робота з резервом кадрів, порядок відбору кандидатів його формування та призначення на посаду проводиться в філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» відповідно до стандарту підприємства «Робота з резервом. Порядок відбору кандидатів, формування резерву і призначення на посаду», який встановлює порядок відбору кандидатів для резерву кадрів, формування та обліку резерву, визначає вимоги до працівників організації, зарахованим до резерву, регламентує роботу з резервом кадрів і призначення на посади. Базою резерву є фахівці підприємства; керівники різних рівнів; працівники підприємства, які навчаються без відриву від виробництва в установах вищої професійної освіти, позитивно зарекомендували себе на виробництві. Нижче наведемо план заміщення посад на 2022 – 2023 рр. в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 - План заміщення посад на 2022–2023 рр.

Структурний підрозділ	Посада	Заробітня плата, грн	Новий структурний підрозділ	Нова посада	Нова зарплатня, грн
Економічний відділ	Провідний економіст	12000	Бухгалтерія	Заступник головного бухгалтера	15000
Автотранспортна дільниця	Механік	12500	Дільниця МТЗ	Менеджер	15500

Джерело: побудовано автором на основі інформації відділу кадрів філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Резерв формується строком на три роки. Формування здійснюється в два етапи. На першому етапі проводиться підбір кандидатур за підрозділами. Списки готують керівники підрозділів і надають їх до відділу кадрів (за його запитом). Відділ кадрів складає попередній список резерву по підприємству. На другому етапі проводиться оцінка кандидатів за професійними, діловими і особистісними якостями, виходячи з вимог до посади, для якої готується резерв.

На кандидатів, зарахованих до резерву, складається облікова картка. На кожного кандидата складається індивідуальний план підготовки терміном на три роки, який дозволяє індивідуалізувати і прискорити підготовку кандидата до роботи на відповідній посаді. План розробляється керівником підрозділу для якого готується резерв, спільно з кандидатом в двох примірниках: перший – кандидату, другий – у відділ кадрів для контролю.

Однак, в ході дослідження встановлено, що планування трудової кар'єри робітників взагалі не ведеться, хоча, їх кількість за останній рік становила 85% від всього персоналу приватного підприємства і вони мають потенціал, що є стратегічно важливим для ефективності діяльності підприємства. Вважаємо, що наразі є необхідність у розробці планів щодо переміщення робітників від простої праці до більш складних її процесів, від нижчих до вищих рівнів професійної майстерності, враховуючи особисті інтереси працівників та потреби досліджуваного підприємства.

Отже, проведений аналіз існуючого стану системи професійного розвитку персоналу дає підстави стверджувати про необхідність вдосконалення питань пов'язаних із професійним розвитком.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ФІЛІЇ АТ ДПЗКУ «КРОЛЕВЕЦЬКИЙ КХП»

Людський капітал в наш час не є достатньо привабливим, тому планування й навчання персоналу є недостатньо розвинуте в Україні. Керівники не приділяють достатньої уваги цьому питанні. В сучасних умовах існує велика кількість чинників, котрі впливають на професійний розвиток персоналу [20]. Також підвищуються вимоги до підготовки персоналу, рівня їх кваліфікації.

Основними проблемами системи професійного розвитку персоналу філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» є:

1. недостатня фінансова підтримка для реалізації програм професійного розвитку;
2. відсутність чіткої стратегії розвитку персоналу та відповідних планів дій;
3. недостатня увага до індивідуальних потреб та інтересів працівників у процесі планування та реалізації програм професійного розвитку;
4. недостатня ефективність системи оцінювання та мотивації працівників;
5. відсутність чіткої системи збору та аналізу даних про професійний розвиток працівників та його впливу на ефективність роботи;
6. відсутність можливості для працівників отримувати досвід та знання в інших підрозділах компанії або на зовнішніх тренінгах;
7. недостатня кваліфікація та досвід тренерів та викладачів, що проводять тренінги та семінари;
8. відсутність системи внутрішнього росту та розвитку кар'єри для працівників;

9. недостатня увага до розвитку м'яких навичок, таких як комунікація, лідерство та управління часом;

10. відсутність можливості для працівників займатися проектами, що відповідають їхнім інтересам та потребам;

11. недостатня увага до розвитку технічних навичок та ознайомлення з новими технологіями;

12. відсутність системи підтримки та практичної допомоги працівникам під час реалізації проектів та завдань;

13. недостатня увага до розвитку культури організації та побудови позитивного робочого середовища.

Враховуючи все вище викладене пропонуємо досліджуваному підприємству розробити ряд заходів, що спрямовані на ліквідацію недоліків в системі професійного розвитку персоналу (рис 3.1)

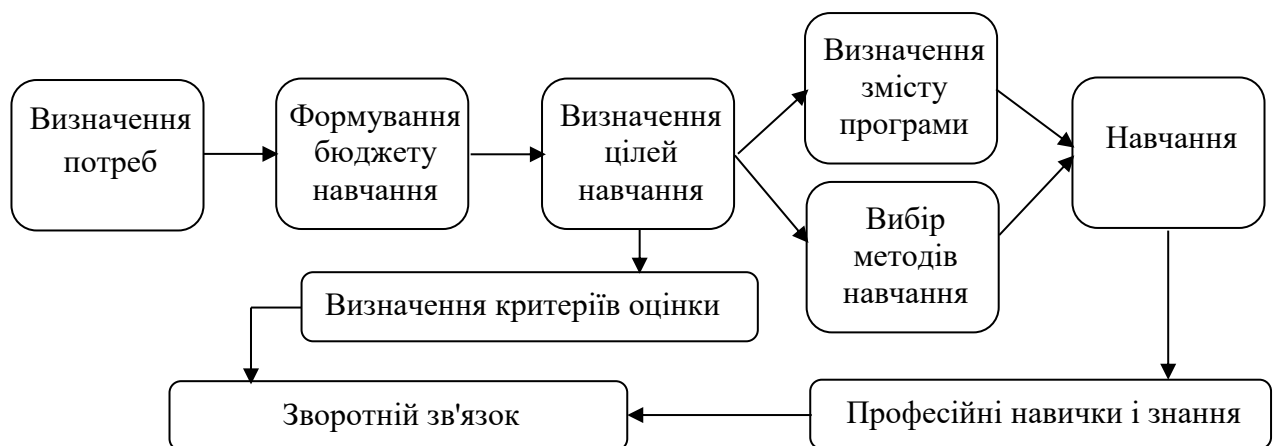


Рисунок 3.1 – Заходи по вдосконаленню управління розвитком персоналу

Джерело: складено автором на основі: [11]

Якість навчання колективу визначається за допомогою критеріїв результативності навчання.

Критерії результативності навчання:

1. задоволеність навченого співробітника;

2. придбання, що навчаються необхідних знань і навичок;

3. ефективність внесених пропозицій по вдосконаленню професійної діяльності;
4. ефективність діяльності співробітника, що пройшов навчання;
5. задоволеність керівника результатами навчання.

Для вдосконалення системи професійного розвитку персоналу філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП», можна розглянути наступні шляхи:

1. Оцінка потреб персоналу у професійному розвитку: необхідно провести аналіз компетенцій та знань персоналу, встановити потреби у розвитку нових навичок та визначити пріоритетні напрямки розвитку.

2. Розробка індивідуальних планів розвитку: на основі результатів оцінки потреб персоналу у професійному розвитку, необхідно розробити індивідуальні плани розвитку для кожного співробітника, що містять конкретні цілі, завдання та строкові рамки.

3. Підвищення кваліфікації та навчання: для підвищення рівня знань та навичок персоналу можна організовувати тренінги, семінари, майстер-класи, курси підвищення кваліфікації та інші форми навчання.

4. Впровадження системи менторства: наставництво може бути ефективним способом передачі досвіду більш досвідчених співробітників молодшим, з метою підвищення їхньої кваліфікації та розвитку.

5. Розвиток корпоративної культури: необхідно створити сприятливу атмосферу для розвитку та навчання, забезпечивши доступ до необхідних ресурсів, таких як книги, журнали, електронні ресурси та інші.

6. Моніторинг та оцінка результативності: необхідно відслідковувати результати професійного розвитку персоналу та оцінювати ефективність застосованих методів

7. Проведення навчання та тренінгів. на основі планів розвитку можна організувати навчання та тренінги для співробітників з різних напрямків діяльності, що дозволить їм підвищити свої професійні компетенції та знання.

8. Використання онлайн-курсів. За допомогою онлайн-курсів можна надавати доступ до різних курсів та матеріалів для самостійного навчання співробітників.

9. Систематичне відстеження результатів професійного розвитку. Для визначення ефективності системи професійного розвитку, необхідно вести систематичний моніторинг та оцінку результатів навчання та розвитку співробітників.

10. Створення системи мотивації. Для стимулювання співробітників до професійного розвитку, можна розробити систему мотивації, яка передбачатиме надання додаткових бонусів та премій за досягнення певних результатів у навчанні та розвитку.

11. Залучення зовнішніх експертів для проведення тренінгів та семінарів. Це дозволить працівникам отримати нові знання та практичні навички від провідних фахівців у своїй галузі.

12. Створення корпоративної бібліотеки та бази знань. Це дозволить працівникам мати доступ до актуальної інформації про технології виробництва, нові законодавчі вимоги, рекомендації щодо управління персоналом та іншої корисної інформації.

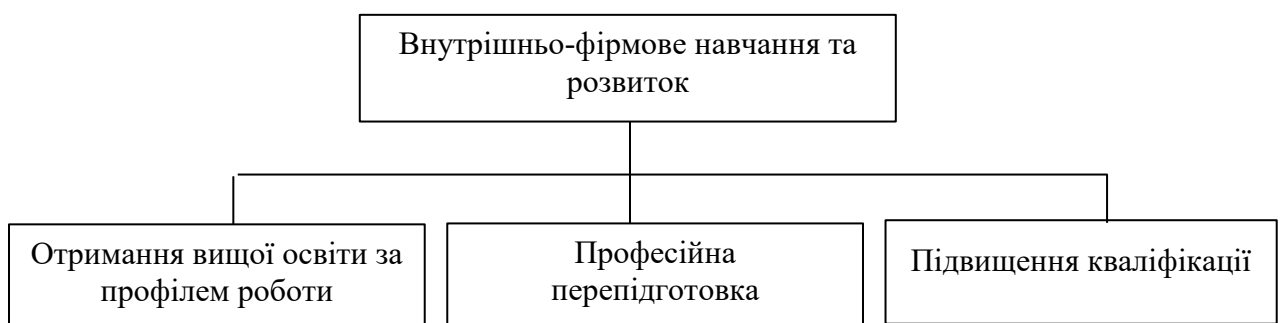


Рисунок 3.2 - Напрями внутрішньо-фірмового навчання та розвитку персоналу в філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Джерело: складено автором на основі [23]

В рамках заходів щодо формування системи управління професійним розвитком персоналу в філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП» першочергово

слід забезпечити, так зване, внутрішньо-фірмове навчання. Його удосконалення в досліджуваному підприємстві представлено у вигляді напрямків (рис. 3.2).

Для підвищення кваліфікації на підприємстві необхідно запровадити програму навчання, яка допоможе розвитку працівників. Однак, необхідно мати фахівця з навчання персоналу, який би розробляв навчальні програми. Нижче наведена програма навчання персоналу. Вона допоможе розвинути професійну компетентність, сформулювати зацікавленість.

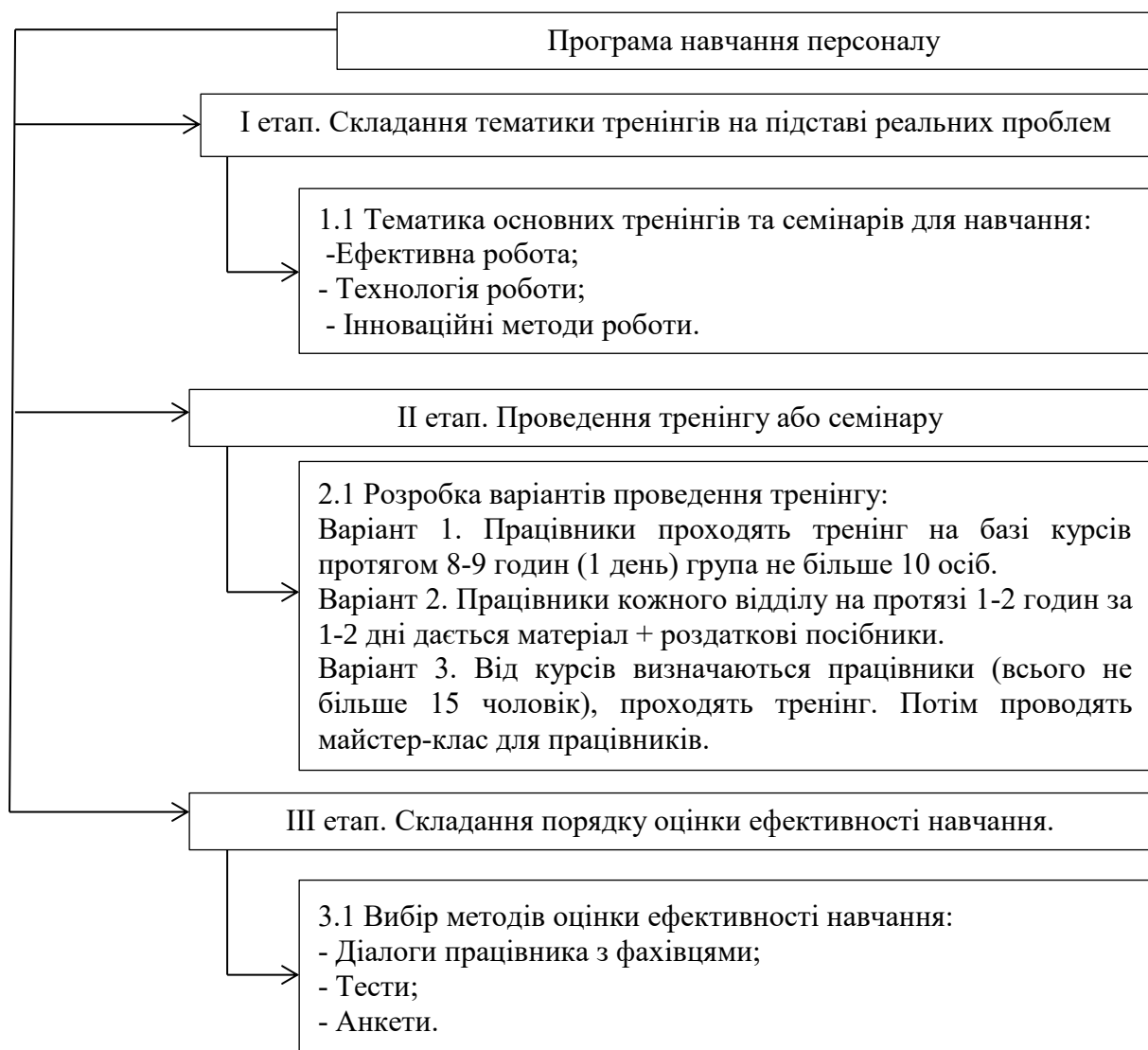


Рисунок 3.3 - Програма навчання персоналу на філії АТ ДПЗКУ «Кролевецького КХП»

Джерело: побудовано автором на основі [24]

У трудовому колективі «Кролевецького КХП» необхідно, щоб почала діяти ефективна система обліку, узагальнення і реалізації пропозицій слухачів. Рівень виробничо-економічного навчання сьогодні повинен відповідати найвищим вимогам. Він повинен забезпечувати формування сучасного ініціативного, творчо мислячого працівника.

Керівництву «Кролевецького КХП» необхідно приділити більше уваги плануванню кар'єри працівника. Оскільки планування кар'єри – один з напрямків кадрової роботи в організації, яке орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців.

Підвищення кваліфікації співробітників «Кролевецького КХП» дасть можливість створити певну систему, котра може стати перспективною та оперативною.

Таким чином, ми сформулювали основні, на наш погляд, пропозиції на досліджуваному підприємстві «Кролевецькому КХП»

Зарубіжний досвід показує, що планування професійного розвитку здійснюється у більшості випадків самими підприємствами, а не державою.

Пряма участь у професійній освіті передбачається системою планування професійного розвитку персоналу. Виходячи з вищевикладеного, підприємства повинні самостійно планувати практичне навчання працівників та витрати, які пов'язані з ним. Існує тісний взаємозв'язок між підприємствами та навчальними закладами. Навчальні заклади співпрацюють з підприємствами, на яких відбувається виробниче навчання чи виробнича практика студентів.

Також шляхами для вдосконалення є:

- гнучкі формати навчання: розглянути можливість впровадження гнучких форматів навчання, таких як самостійне навчання, спільне навчання в команді. Це дозволить персоналу вчитися відповідно до свого темпу та потреб, забезпечуючи індивідуальну адаптацію;
- залучення зовнішніх тренерів та експертів: організувати тренінги та лекції залучаючи зовнішніх тренерів та експертів з вашої галузі. Це

дозволить працівникам отримати нові знання та перспективи, а також сприятиме обміну досвідом з іншими організаціями;

- підтримка самонавчання: створити ресурсну базу, яка міститиме рекомендовану літературу, онлайн-курси та інші навчальні матеріали. Забезпечити доступ працівникам до цих ресурсів та стимулюйте їх самостійне навчання та саморозвиток;

- внутрішні програми розвитку: розглянути можливість запровадження внутрішніх програм розвитку, які спрямовані на підвищення кваліфікації та просування в різних професійних напрямках. Працівники зможуть отримати нові навички та зрости у межах організації;

- розвиток м'яких навичок: зосередитись на розвитку м'яких навичок у вашому персоналу, таких як комунікація, лідерство;

- навчання на робочому місці: створити можливості для навчання на робочому місці, де працівники можуть отримувати практичний досвід та застосовувати набуті знання безпосередньо у своїй роботі. наприклад, це може бути впровадження проектів, робота в команді або наставництво;

- залучення до процесу планування розвитку: запровадження системи, де працівники можуть активно брати участь у процесі планування свого професійного розвитку. дозвольте їм визначати свої професійні цілі, обговорювати потреби в навчанні та розвитку зі своїми керівниками;

- мотиваційні програми: розроблення мотиваційної програм, що стимулюють працівників до активної участі у процесі професійного розвитку. наприклад, можна встановити систему винагород та пошани за досягнення певних цілей навчання або за отримання нових сертифікатів.

- постійне вдосконалення системи: встановлення механізму постійного огляду та оновлення системи професійного розвитку. аналізуйте результати, зворотний зв'язок та зміни в галузі, щоб вдосконалювати програми навчання та пристосовуватися до нових викликів;

- формування корпоративної культури розвитку: створення корпоративної культури, яка сприяє постійному розвитку та навчанню.

поширюйте цінність професійного зростання серед всього персоналу та створюйте середовище, де навчання є цінним та невід'ємним елементом робочого процесу.

- підтримка інтерактивного навчання: використання інтерактивних методи навчання, такі як симуляції, рольові ігри, групові проекти тощо. це допоможе працівникам активніше взаємодіяти з матеріалами навчання та розвивати практичні навички;

- розвиток мережі внутрішнього спілкування: створення платформи та форуми для спілкування та обміну знаннями між працівниками. це може бути внутрішній блог, форум або веб-портал, де співробітники можуть ділитися своїм досвідом, запитувати питання та обговорювати професійні теми;

- стажування та обмін досвідом: організація стажування та можливості обміну досвідом між різними підрозділами або навіть іншими компаніями. це дозволить працівникам отримати нові ідеї та перспективи, а також поглибити свої знання та навички;

- партнерство зі спеціалізованими освітніми установами: укладіть партнерські угоди з університетами, коледжами

Таблиця 3.1 - Основні положення створення «Програми актуальних ідей»

Джерела ідей	Інструмент управління знаннями
- працівники (основне джерело) - партнери - консультанти - конкуренти - симпозиуми, конференції	- інструмент, який дозволяє співробітникам ділитися новими ідеями, заснованими на їх досвіді і спостереженнях; - інструмент, який дозволяє залучати партнерів до вдосконалення розвитку підприємства та, зокрема, професійного розвитку персоналу
Призначення інструменту управління знаннями	Метрики інструменту управління знаннями
- пошук і реалізація перспективних ідей з метою оптимізації: послуг, технологій, процесів, структур - розвиток інноваційної діяльності та інноваційної культури - зниження витрат за різними статтями при реалізації ідей	- кількість поданих ідей - кількість реалізованих ідей - ефект від реалізації запропонованих ідей

Джерело: складено автором

Нашою пропозицією в напрямку професійного розвитку працівників філії «Кролевецького КХП» є мотивація їх творчого потенціалу. Вважаємо, що менеджерам підприємства варто вивчити досвід та запровадити, так звану «Програму актуальних ідей». Основні положення викладено в таблиці 3.1.

Всі запропоновані нами заходи, навіть без значних грошових вливань можуть посприяти поліпшенню системи як професійного розвитку персоналу філії АТ ДПЗКУ «Кролевецького КХП» а й виведення останнього зі складного фінансового становища.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні положення і практичні аспекти, що надають можливість розробити напрями для вдосконалення управління розвитком персоналу медичного закладу.

В результаті опрацьованих наукових економічних джерел встановлено, що система професійного розвитку персоналу – це сукупність організованих заходів та процесів, спрямованих на розвиток навичок, знань і компетенцій працівників у певній організації або суспільстві в цілому. Система професійного розвитку персоналу включає в себе такі компоненти:

1. Оцінка потреб: визначення потреб організації у розвитку персоналу шляхом аналізу наявних знань, навичок та компетенцій працівників, а також ідентифікації пріоритетних областей розвитку.

2. Планування та проектування: розроблення стратегії та плану розвитку персоналу, включаючи вибір методів, форм і засобів навчання та розвитку.

3. Навчання та навчальні заходи: здійснення різноманітних форм навчання, таких як тренінги, семінари, курси, воркшопи, онлайн-навчання тощо, з метою збільшення знань та розвитку вмінь і навичок працівників.

4. Оцінка та звітність: оцінка прогресу та результативності процесів професійного розвитку, звітність про досягнуті результати, аналіз ефективності та внесення коректив при необхідності.

5. Стимулювання та мотивація: використання стимулів, похвали, систем нагородження або інших механізмів для підтримки мотивації персоналу до активної участі в процесі професійного розвитку.

Загалом, система професійного розвитку персоналу спрямована на підвищення компетентності, ефективності та задоволення працівників, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей організації та забезпечує її конкурентоспроможність.

Встановлено, що система професійного розвитку персоналу є невід'ємною складовою успішного функціонування організації. Вона спрямована на розвиток навичок, знань та компетенцій працівників, забезпечує їхню адаптацію до змін, підвищує ефективність роботи, стимулює мотивацію та забезпечує ріст кар'єри. Система професійного розвитку повинна бути гнучкою, орієнтованою на індивідуальні потреби співробітників та постійно вдосконалюватися, щоб відповідати вимогам ринку та технологій. Система професійного розвитку персоналу має бути інтегрованою та стратегічною, що вимагає взаємодії та співпраці між керівництвом, відділами людських ресурсів та працівниками. Необхідно визначити конкретні цілі та показники успішності, розробити плани дій та систему оцінки, а також забезпечити наявність необхідних ресурсів для розвитку персоналу. В рамках вдосконалення управління розвитком персоналу запропоновано створення на робочих місцях умов, що сприяють реалізації професійно-кваліфікаційного потенціалу, розвиток систем наставництва та кар'єрного зростання.

Досягнення успіху в системі професійного розвитку персоналу вимагає постійного вдосконалення і адаптації до змін. Організації повинні бути готовими до впровадження нових методів навчання та розвитку, використання технологій, які допомагають ефективно навчати персонал, а також враховувати індивідуальні потреби та різноманітність співробітників.

Узагальнюючи, система професійного розвитку персоналу є необхідною для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку організацій. Її впровадження допомагає працівникам розкрити свій потенціал, забезпечує зміцнення командної співпраці та створення сприятливої робочої атмосфери. Така система є інвестицією в людські ресурси, що приносить користь як працівникам, так і самій організації у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Богиня Д.П. Науково–практичні основи визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці / *Соціально–економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати: монграфія*. К: ІЕ НАНУ, 2017. 300 с.
- 2 Гавкалова Н.Л. Забезпечення інтелектуалізації праці на основі управління знаннями персоналу (регіональний аспект). *Економіка та держава*. 2017. № 6. С. 11–16.
- 3 Гаран О. Формування кадрового резерву. *Праця і Закон*. 2021. № 1. С. 18–19.
- 4 Гнатенко І.А., Кулікова Ю. Е. Перспективні напрями вдосконалення управління персоналом в організації. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Економічні науки. 2016. № 16. С. 55–58.
- 5 Гвініашвілі Т.З., Павлович С.О. Ефективні інструменти мотивації персоналу. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_gvini_pavlovic
- 6 Гетьман О.О. Плясун А.В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1(29). С. 97–105
- 7 Грабовський В. А., Клименко П. М. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2017. № 3. С. 136–142.
- 8 Гуменюк Р. П. Оцінювання розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Specialized and multidisciplinary scientific researches: collection of scientific paper with proceedings of the international scientific and practical conference, Amsterdam, Desember 11, 2020. Amsterdam, 2020. P. 95–97.*
- 9 Дворник І.В. Оцінка впливу основних факторів на формування доходів сільського населення. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 211–225.

10 Закон України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-VI від 12 січня 2012 року. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 25.05.2023).

11 Дуляба Н., Озарчук К. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 3. С. 165–170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf. (дата звернення: 25.05.2023).

12 Ефективне управління персоналом. URL: <https://euromd.com.ua/post-8164-efektivne-upravlinnya-medichnimi-zakladami-mozhливosti-mis>. (дата звернення: 20.04.2023).

13 Король С.Я., Польовик Є.В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18 (2019). С. 67–73.

14 Михайлов А.М., Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми: ТОВ «ВТД Університетська книга». 2018. №1. С.218–234.

15 Смирнов С.О., Бикова В.Г. Механізм економічного управління підприємствами. *Управління розвитком*. 2016. № 3. С. 78–83.

16 Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 160–166.

17 Цветкова А. 10 принципів системи мотивації персоналу. URL: <http://www.avtomoika.com/articles/personal/motiv.html> (дата звернення: 27.08.2022).

18 Чередник Б.Ю. Управління професійним розвитком підприємств харчової промисловості. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Частина 2. м. Полтава. 30-31 березня 2023 р. С. 541-542

19 Шаповалова О.М., Чепа Ю.В. Аналіз раціонального використання трудових ресурсів. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16521/1/298-Shapovalova-511-512.pdf> (дата звернення: 20.12.2022).

20 Hryvkiivska S., Polishchuk N., Salkova I., Kucher L. Human Capital in the Formation of Efficiency of Enterprises Activity. *European Journal of Sustainable Development*. 2019. No.8 (3). Pp. 499–509.

21 Hnatenko I., Rubezhanska V. Architectonics of the concept of the national labour market regulation. *Менеджмент*. 2018. № 1(27). С. 79–90.

22 Sakhno A., Hryvkiivska O., Salkova I., Kucher L. Evaluation of the Efficiency of Enterprises by the Method of Analysis of Functioning Environment. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2019. Vol. X. No. 3 (35). Pp. 499-507.

23 Levchenko O. Prospects for development of labour potential of industrial cluster on the basis of social responsibility. Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension: collective monograph: in 3 Vol./ ed. M. Bezpartochnyi. Sofia: St. Grigorii Bogoslov, 2019. - Vol. 3. P. 89-98.

24 Unravelling leadership potential: conceptual and measurement issues. Sophie I. M. Bouland-van Dam, Janneke K. Oostrom, François S. De Kock, Anton F. Schlechter & Paul G. W. Jansen. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2021. P. 206-224. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2020.1787503> (дата звернення: 20.05.2023).

Систематизація теоретичних підходів до визначення поняття «професійний розвиток персоналу»

Автор	Узагальнення наукових підходів до визначення поняття, джерело
1	2
А. Зленко, Д. Мірошніченко	Набуття працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які суб'єкт праці використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності
В. Данюк	Системно організований процес неперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу
О. Грішнова А. Кібанов	Сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації; в широкому розумінні – професійну адаптацію, оцінку кандидатів на вакантні посади, поточне періодичне оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійне просування
С. Лучик	Це не лише професійний вибір і подальше навчання, а й тактика побудови кар'єри, вироблення професійної поведінки, наявність професійних досягнень, задоволення від процесу та результатів праці, зміну або стабільність робочого місця, професії
В. Хміль	Процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації
В. Савченко	Це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей
О. Чернушкіна	Постійне професійне самовдосконалення, саморозвиток на основі оновлення професійних знань, вмінь, навичок, набуття нових компетентностей

Джерело: складено на основі вивчення та систематизації наукових джерел

Додаток Б

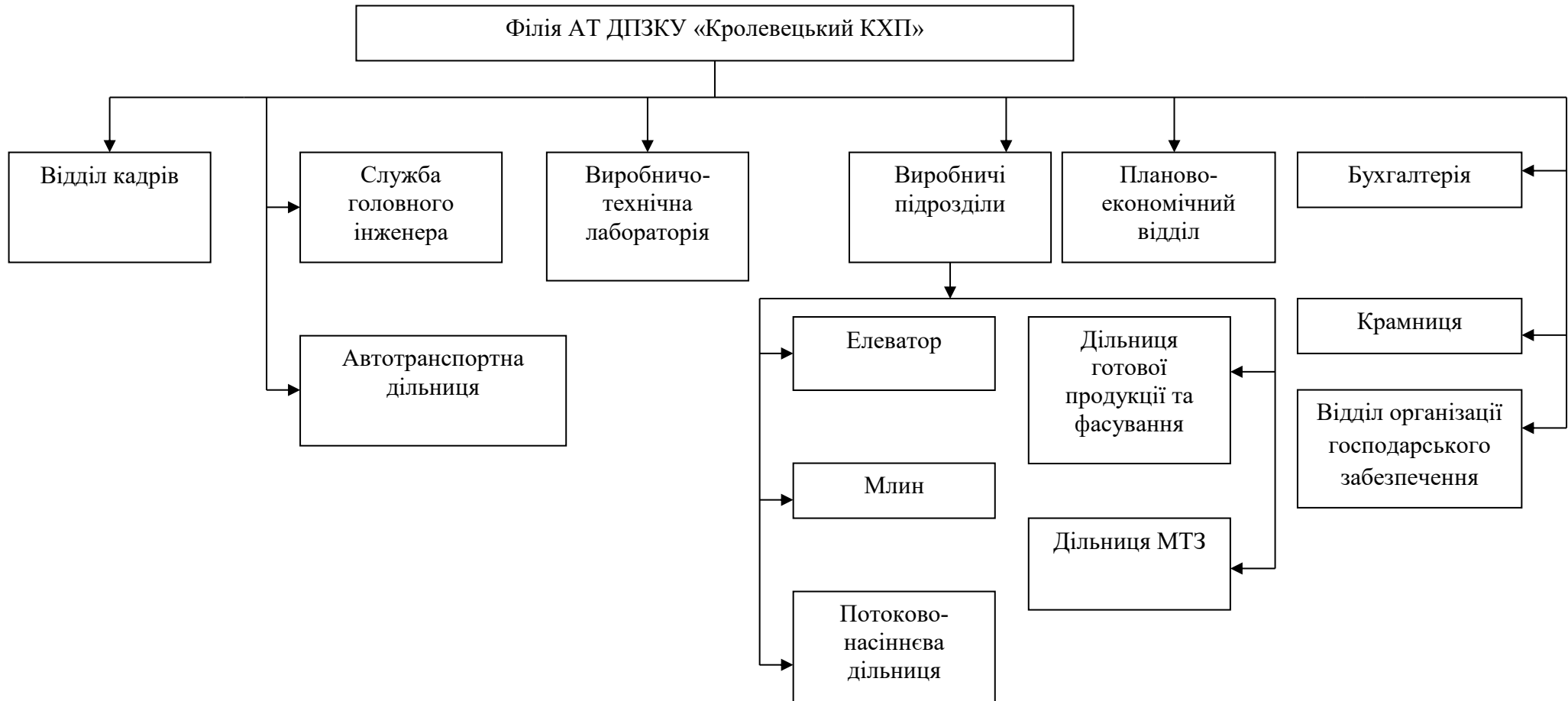


Рисунок Б1 - Організаційна структура філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

Додаток В

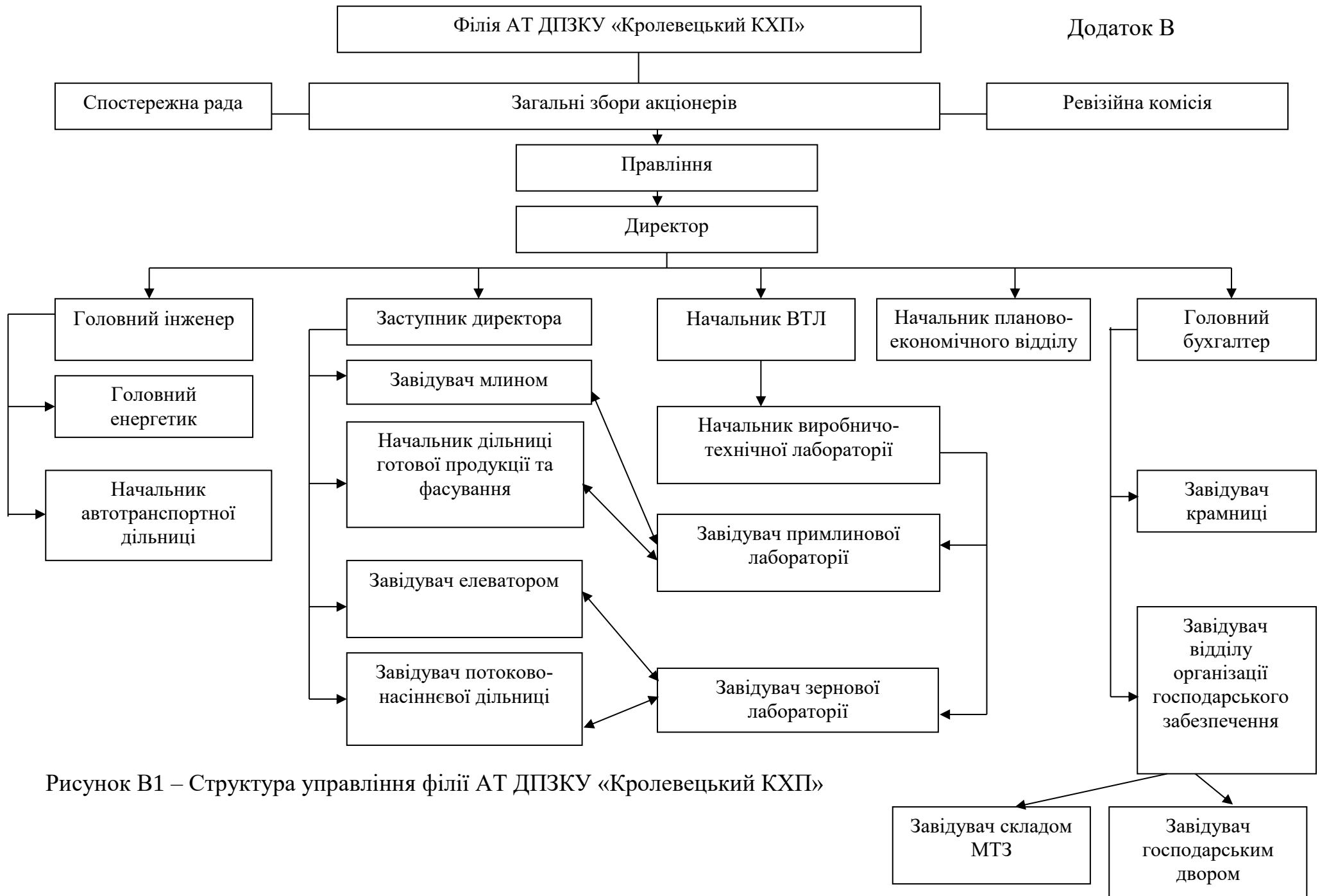


Рисунок В1 – Структура управління філії АТ ДПЗКУ «Кролевецький КХП»

