

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **Управління системою професійного розвитку персоналу підприємства**

Виконав: студент спеціальності
073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»
Моїсеєнко Ігор Анатолійович

Керівник: ***Маслак Наталія Григорівна***
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Рецензент: ***Недосєкова Вікторія Володимирівна***
директор ТОВ «Ксельмед-Україна»

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Фінансів, банківської справи та страхування

Рівень вищої освіти

Другий (магістерський)

Спеціальність

073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

« »

Фролов С.М.

202_ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ *Моїсеєнку Ігорю Анатолійовичу*

1. Тема роботи: **Управління системою професійного розвитку персоналу підприємства**

2. База практичного дослідження: **АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» м. Суми**

керівник роботи Маслак Наталія Григорівна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від

«14» листопада 2023 р. № 3486-н

«18» листопада 2024 р. №3415/ос

3. Строк подання студентом закінченого проєкту (роботи) «16» грудня 2024 р.

4. Вихідні дані до проєкту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, монографії за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична та аналітична інформація з питань управління персоналом підприємства та його професійного розвитку за 2021- 2023 роки

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

- дослідити теоретичні основи професійного розвитку персоналу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»;
- проаналізувати систему управління персоналом АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»;
- проаналізувати систему управління професійним розвитком персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»;
- на підставі проведеного аналізу запропонувати напрямки удосконалення системи професійним розвитком персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»;
- визначити напрямки покращення використання персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» та обґрунтування їх ефективності;
- визначити передумови професійного розвитку персоналу підприємства;
- обґрунтувати стратегічні підходи до управління професійним розвитком персоналу підприємства.

6. Дата видачі завдання:

«23» грудня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	Листопад-грудень 2023	
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	Січень 2024	
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	Лютий-квітень 2024	
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на базі практики (фахове стажування та переддипломна практика)	Червень-Липень 2024	
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини	Серпень 2024	
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	Вересень 2024	
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	Вересень 2024	
8	Оновлення даних за 2023 рік та доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень 2024	
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	Листопад 2024	
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	02 грудня 2024	
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	16 грудня 2024	
12	Захист кваліфікаційної роботи	19-20 грудня 2024	

Студент

(підпис)

Ігор МОЇСЄНКО

Керівник роботи

(підпис)

Наталія МАСЛАК

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Моїсеєнко І. А. Управління системою професійного розвитку персоналу підприємства.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел і додатків. У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформульовано її мету та задачі, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову спрямованість дослідження, практичне значення кваліфікаційної роботи, надано відомості щодо апробації результатів дослідження. Теоретичною основою дослідження виступають теоретичні та практичні ідеї сучасних зарубіжних і українських науковців та практиків з розробки та удосконалення адміністративного управління персоналу, зокрема в промисловості, та перспектив його професійного розвитку. У другому розділі автором надана організаційно-економічна характеристика діяльності досліджуваного промислового підприємства, зроблений аналіз системи управління персоналом підприємства та його складової – управління професійним розвитком.

Основні положення дослідження, що визначають його наукову спрямованість, полягають у розробці і обґрунтуванні пропозицій з удосконалення елементів адміністративного управління професійного розвитку персоналу промислового підприємства, зокрема з питань визначення критеріїв комплексної оцінки працівника підприємства, а також запропонованої змін у кадровій політиці підприємства та перегляду функціональних обов'язків HR-менеджера з врахуванням запропонованих змін.

Головним інструментом управління професійним розвитком персоналу виробничого підприємства є оцінка ділових і особистих якостей кожного окремого співробітника. На підставі результатів такої оцінки визначається потреба у навчанні та доцільності горизонтального чи вертикального руху персоналу на нове робоче місце. Впровадження системи стратегічного управління професійним розвитком на досліджуваному підприємстві» дозволить вирішити такі стратегічні завдання: створення нових робочих місць для випускників навчальних закладів, які за оцінками мають високий потенціал; підтримка і розвиток молодих спеціалістів; різноманітність в процесі управління професійним розвитком персоналу.

Ключові слова: промислове підприємство, управління, персонал, професійний розвиток, кадрова політика, стратегія

SUMMARY

Moiseenko I.A. Management of the system of professional development of the enterprise's personnel.

Qualification work in the specialty 073 «Management» EP «Administrative Management», SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of literature sources and appendices. The introduction substantiates the relevance of the research topic, formulates its goal and objectives, defines the object, subject and methods of research, reveals the scientific focus of the research, the practical significance of the qualification work, provides information on the testing of the research results.

The purpose of the qualification work is to generalize theoretical aspects and analyses modern practical experience in organizing the system of management of professional development of personnel in manufacturing enterprises, and to suggest areas for its improvement. The theoretical basis of the study is the theoretical and practical ideas of modern foreign and Ukrainian scientists and practitioners on the development and improvement of administrative personnel management, in particular in industry, and the prospects for its professional development. In the second section, the author provides an organizational and economic characteristic of the activities of the studied industrial enterprise, analyses the enterprise's personnel management system and its component - professional development management. The main provisions of the study, which determine its scientific focus, are the development and justification of proposals for improving the elements of administrative management of professional development of the personnel of the industrial enterprise, in particular on the issues of determining the criteria for a comprehensive assessment of the enterprise's employee, as well as the proposed changes in the enterprise's personnel policy and the revision of the functional responsibilities of the HR manager taking into account the proposed changes.

The main tool for managing the professional development of personnel of a manufacturing enterprise is the assessment of the business and personal qualities of each individual employee. Based on the results of such an assessment, the need for training and the feasibility of horizontal or vertical movement of personnel to a new job are determined. The implementation of a system of strategic management of professional development at the enterprise under study will allow solving the following strategic tasks: creation of new jobs for graduates of educational institutions, who are estimated to have high potential; support and development of young specialists; diversity in the process of managing the professional development of personnel.

Keywords: industrial enterprise, management, personnel, professional development, personnel policy, strategy

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»	20
2.2 Аналіз системи управління персоналом АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»	26
2.3 Аналіз управління професійним розвитком персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»	35
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»	40
3.1 Напрямки покращення використання персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» та обґрунтування їх ефективності	40
3.2 Визначення передумов професійного розвитку персоналу підприємства	46
3.3 Стратегічні підходи до управління професійним розвитком персоналу підприємства	52
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	67
Додаток А Схема послідовності дій планування професійного розвитку персоналу	
Додаток Б Публікації автора за результатами дослідження	

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах професійний розвиток персоналу стає одним із найважливіших завдань сфери управління персоналом, що стоять перед менеджментом підприємства. Адже, найбільш значущим ресурсом кожного підприємства є людські ресурси, їх інтелект, креативні навички та здатність створювати щось нове. Набувають важливості питання забезпечення управління процесом розвитку персоналу на усіх його стадіях та підтримки професійного розвитку людських ресурсів, оскільки саме це є вагомими інструментами формування інтелектуального капіталу підприємства.

Теоретичні і практичні дослідження в галузі управління розвитком персоналу здійснювались багатьма відомими практиками та теоретиками і були опубліковані в багатьох наукових працях. Серед фахівців, що вивчали проблеми розвитку персоналу підприємства і працювали над її вдосконаленням є Волобуєв М.І. [5], Гетьман О. О., Білодід А. О. [6], Захарчин Г. [8], Морозов О.Ф., Гончар В.О. [12], Самойленко В.В. [15], Терюханова І. [16], Череп О.Г. [19] та багато інших.

Вони аналізували різні аспекти управління персоналом підприємств різних галузей, включаючи питання розвитку кар'єри персоналу, підвищення якості управління системи мотивації та її видів (матеріальної і моральної) та впровадження інноваційних методів управління.

Підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу виробничих підприємств дозволить не лише покращити організацію роботи з питання управління професійного розвитку персоналу, але й забезпечити збільшення їх мотивації до росту їх продуктивності праці. Використання сучасних методик управління, включаючи інноваційні технології та адаптацію міжнародного досвіду, може суттєво підвищити результати діяльності підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз та удосконалення системи управління професійним розвитком персоналу виробничих підприємств в сучасних умовах.

Для досягнення зазначеної мети автором були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретичні основи професійного розвитку персоналу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»;
- проаналізувати систему управління персоналом АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»;
- проаналізувати систему управління професійним розвитком персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»;
- на підставі проведеного аналізу запропонувати напрямки удосконалення системи професійним розвитком персоналу: визначити напрямки покращення використання персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» та обґрунтування їх ефективності; визначити передумови професійного розвитку персоналу та обґрунтувати стратегічні підходи до управління професійним розвитком персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління професійним розвитком персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління професійним розвитком персоналу виробничого підприємства.

При написанні роботи використовувались такі **методи дослідження**: аналіз наукових праць, статей, монографій та інших джерел інформації для вивчення теоретичних основ управління персоналом підприємства та його професійним розвитком, аналіз нормативних актів, горизонтальний та вертикальний аналіз для визначення складу, структури та зміни показників діяльності підприємства та його персоналу.

Робота виконувалась у відповідності до вимог, зазначених у методичних рекомендаціях кафедри фінансів, банківської справи та страхування СНАУ в

частині змісту та факультету економіку і менеджменту СНАУ в частині оформлення.

Елементами наукової новизни одержаних результатів проведеного дослідження є визначення стратегічних напрямків удосконалення професійного розвитку персоналу виробничих підприємств. Зокрема, удосконалена система прийому і відбору персоналу, елементи системи матеріального заохочення персоналу та його службово-професійного просування персоналу. Набула подальшого розвитку оцінка кадрового потенціалу та методика стратегічного планування професійного розвитку.

Практична значимість одержаних результатів полягає в тому, що результати, отриманні при вивченні теоретичних, практичних основ професійного розвитку персоналу та під час обґрунтування пропозицій з вдосконалення системи управління професійним розвитком персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ», можуть бути втілені в практичну діяльність промислових підприємств.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях: Х міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (м. Одеса, ОНЕУ, 4-5 жовтня 2024 р.) та міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання економіки, обліку та права в сучасних умовах (м. Житомир, 30 грудня 2023 р.).

Публікації. Результати наукового дослідження відображене у двох наукових працях.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 27 найменувань, 2 додатків. Основний текст роботи викладено на 58 сторінках комп'ютерного набору. Робота містить 16 таблиць, 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Управління професійним розвитком – це функція управління потенційною кар'єрою співробітника підприємства. Для успішної реалізації цієї функції необхідно, насамперед, зрозуміти саме поняття «професійний розвиток». Воно існує в широкому і вузькому значенні слова і відображає поєднання двох кар'єрних процесів - професійної кар'єри і службової кар'єри [7].

У вузькому сенсі слова кар'єра працівника - це індивідуальний трудовий шлях особистості, спосіб досягнення цілей і результатів в основній формі самовираження особистості. Оскільки такими формами в організації може бути професійне зростання людини або просування по службі, то слід говорити про її професійну або кар'єрну кар'єру [11].

У широкому розумінні під кар'єрою працівника розуміють активне сприяння оволодінню та вдосконаленню способу життя, що забезпечує збереження особистості протягом усього суспільного життя [10].

Професійний розвиток персоналу виробничого підприємства має внутрішньо-організаційний характер, вертикальний за спрямованістю, тобто визначається як «модель службової кар'єри». В якості службової кар'єри працівників виробничого підприємства можна розглядати як рух персоналу в кар'єрному просторі по вертикалі і горизонталі. Механізм управління кар'єрою персоналу – це сукупність методів впливу та кадрових технологій, які забезпечують управління професійним досвідом персоналу в організації та реалізація кар'єрної стратегії працівника [12]. Даний механізм, певною мірою, є закономірним продовженням і результатом діяльності як всього персоналу підприємства, так і служби управління.

Внутрішньо-організаційна кар'єра охоплює послідовну зміну етапів розвитку співробітників в організації та реалізується в кількох типах кар'єрних процесів.

Тип кар'єрного процесу дає уявлення про особливості його виникнення, спрямованості, зовнішнього зв'язку, взаємодії з іншими процесами. Традиційно ідеальною формою кар'єрного процесу вважається його розвиток по висхідній лінії, коли кожен наступний етап зміни цього процесу відрізняється від попереднього вищим рівнем здібностей і можливістю кар'єрної реалізації. Він включає результати, досягнуті раніше, і створює умови для наступного етапу. Зміни, що відбуваються при цьому, є незворотними і мають ряд наслідків: поступово накопичуються знання і досвід у виробництві, людина включається в систему все більш складних соціально-економічних зв'язків і відносин, що в кінцевому підсумку забезпечує необхідний кар'єрний ріст.

Цей процес починається на етапі набору, де претенденту необхідно надати повну та достовірну інформацію про можливості та перспективи роботи в компанії. Продумана та організована програма навчання та підвищення кваліфікації працівників визначає реалізацію планів кар'єри: підвищення, переміщення тощо. Планування кар'єри працівника - це організація його просування по етапах трудового і кваліфікаційного зростання, що допомагає йому розвивати і реалізовувати професійні знання і навички в інтересах компанії [3].

Процес управління професійним розвитком є двостороннім. З одного боку, людина, оцінюючи свої можливості і потреби, планує свою подальшу діяльність, яка, у свою чергу, має вплив на перспективи його кар'єри. З іншого боку, менеджери управління персоналом планують кадрові зміни, які відповідають вимогам сьогодення та перспективам функціонування підприємства. Коли ці інтереси співпадають, то у виграші опиняються дві сторони [5].

Управління професійним розвитком персоналу підприємства або діловою кар'єрою співробітників – це активна взаємодія трьох сторін: працівника, керівництва і відділу управління персоналом. Керівництво формулює потреби підприємства у розвитку того чи іншого співробітника, найчастіше виступає в

ролі наставника в процесі управління його кар'єрою. На самого працівника лягає повна відповідальність за спільний розвиток його власної кар'єри. Адже саме він щоденно перетворює у життя свій план. Відділ управління персоналом координує весь процес управління кар'єрою, враховуючи особливості працівника, який будує цю кар'єру [17].

До факторів, які визначають мету управління професійним розвитком персоналу виробничого підприємства можна віднести [15]:

- дослідження фактичних (наявних) моделей професійного розвитку персоналу виробничого підприємства, які можуть бути взяті за основу в процесі управління;
- виявлення, відстежування мотивації працівника відносно його професійного розвитку;
- розробка власної системи управління професійним розвитком персоналу виробничого підприємства, яка б враховувала особливості діяльності та організаційної структури підприємства, стратегії його розвитку і модель мотивації.

Пріоритетність питань якості продукції та забезпечення її конкурентоспроможності змінили вимоги до адміністративно-управлінських працівників, підвищили значення творчого ставлення до роботи та високого професіоналізму. Це призвело до істотних змін у принципах, методах і соціально-психологічних питаннях управління персоналом, підвищило його роль на підприємстві.

Співробітники є основним ресурсом, який визначає майбутнє підприємства, що трансформує його у людські ресурси – сукупністю особистостей, кожна з яких має особливу індивідуальність, знання, здатність до творчості та саморозвитку. Перехід від управління персоналом до управління людськими ресурсами відкриває нові перспективи, пов'язані з розширенням можливостей розвитку співробітників, розвитком переважно відкритого типу відбору персоналу та розширенням професійних меж і профілю роботи окремого працівника.

Цей підхід до розгляду персоналу підприємства як людського капіталу, змінює методи та інструменти управління персоналом, в основі яких лежить індивідуальний підхід до кожного працівника, боротьбу за активне залучення висококваліфікованих кадрів і відмову від стереотипу, що персонал не вимагає додаткових витрат.

Сьогодні всі прогресивні системи управління персоналом будуються на таких положеннях:

- справедлива оплата праці, яка відповідає кваліфікації працівника;
- безпечні, здорові умови праці;
- широкі можливості для працівників використовувати та розвивати свої здібності, задовольняти потреби в самореалізації та самореалізації;
- можливість професійного зростання та впевненість у завтрашньому дні.

Управління персоналом починається зі стратегічних цілей і завдань організації, які завжди повинні спиратися на соціальний розвиток і враховувати потреби і пріоритети всіх груп населення. Цілі та завдання закономірно визначають усі наступні елементи процесу управління персоналом: зміст, форми і методи діяльності працівників організації, забезпечення повноти управлінських рішень і продовжують спрямовувати персонал на діяльність, яка істотно впливатиме на соціально-економічні результати [7]. У випадку, коли цілі, завдання і зміст процесу управління утворюють важливий логічний ланцюжок, коли керівник може обирати найбільш обґрунтовані варіанти, відомі науці і практиці, і розраховувати на досягнення результату, чи можна говорити про закономірності управління.

Оцінюючи стан системи управління кар'єрою в бізнесі сьогодні, багато хто бере участь у процесі прийняття рішень про призначення та формування резерву кадрів, але в кінцевому підсумку немає людей, відповідальних за систему управління кар'єрою. Кадровою політикою у сфері заміщення вакантних посад, що виникають, ніхто не займається, ця робота ведеться добровільно, безсистемно, часто в екстреному режимі. Багато функцій лише задекларовані в документах, але не реалізовані на практиці або неефективні. У таблиці 1.1 наведено

характеристику найважливіших принципів окремих напрямів стратегії управління персоналом підприємства.

Таблиця 1.1 – Характерні ознаки принципів окремих напрямків стратегії управління персоналом підприємства

Напрямки	Принципи	Характеристика
Організаційне управління персоналом	Індивідуальні результати та організаційні цілі	Компроміс з адміністрацією та співробітниками
Організація набору, відбору та розстановки персоналу	Принципи відповідності та професійної компетентності	Дотримання дорученої роботи на рівні знань та успішності
Підготовка резервних кадрів на керівні посади	Принципи конкурсу, індивідуальне навчання, відповідність запропонованої посади	Конкурсний відбір на посади, кадровий резерв
Атестація та оцінка організаційного персоналу	Принципи кваліфікації, виконання завдань, показники оцінки	Критерії оцінок, знань
Розвиток організаційного персоналу	Принципи підвищення кваліфікації, самовираження, саморозвиток	Регулярне повторення посадових інструкцій, самостійність, самоконтроль, здатність до саморозвитку
Мотивація та стимулювання організаційного персоналу, заробітна плата, інші винагороди матеріального та нематеріального характеру	Принципи відповідності заробітної плати, відповідності оплати праці виконана робота, систематичне поєднання заохочень і стягнень, принципи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу організації	Ефективність персоналу та заробітної плати працівників організації. Чіткість завдань, конкретність їх опису, обов'язків і показників. Стимулювання персоналу та працівників організації.

Джерело: побудова на основі [8]

Управління професійним розвитком працівника тісно пов'язане з поняттям управління персоналом, оскільки управління його кар'єрою є важливим елементом комплексної категорії «управління персоналом». Управління персоналом підприємства включає багато різних елементів, які тісно пов'язані із загальною стратегією розвитку підприємства на ринку, її основними цілями і завданнями. Стратегії залучення співробітників розробляються відповідно до потреб підприємства і співробітника (додаток А).

Стратегія управління персоналом - це сукупність довгострокових цілей і завдань на основі наявної кадрової політики, яка узгоджується з принципами і

правилами, покладеними в основу розробки стратегії управління персоналом [4]. Дуже важливим в управлінні професійним розвитком персоналу як складової системи управління персоналом підприємства є дотримання принципів управління персоналом на підприємствах, які підходять для всіх підприємств: готовність до співпраці, командна робота, демократизм, колективізм, повага до рівності, справедливість.

Сучасний підхід і сучасний рівень розвитку теорії менеджменту та теорії управління персоналом вводять необхідність комплексного підходу до взаємодії та управління працівниками різних компаній. Необхідно враховувати деталі працівників, їхні очікування, характеристики та потенціал, і саме з цього слід починати розробку індивідуальних концепцій управління стимулюванням праці та розвитком персоналу. На рисунку 1.1 представлені основні цілі управління професійним розвитком співробітників.



Рисунок 1.1 - Основні цілі управління професійним розвитком співробітників

Джерело: побудовано на основі [18]

Визначені цілі на рисунку 1.1 складають основу системи управління професійним розвитком, з них можна розробити ряд спеціальних завдань. Наприклад, зниження плинності кадрів є найважливішою проблемою сучасного бізнесу в країні, існує багато факторів, які необхідно визнати і виправити. Також,

як приклад, можна назвати оптимізацію витрат на персонал, щодо якої необхідно буде поставити завдання щодо створення системи нематеріальної мотивації.

Крім того, адаптація кар'єрних очікувань співробітника до перспектив підприємства є запорукою довгострокової їх співпраці. Довгострокове співробітництво передбачає зниження плинності кадрів і скорочення витрат на пошук нових кандидатів, їх навчання та влаштування в професійну команду. Крім того, співробітник з довгою історією зв'язку з конкретним підприємством буде більше залучений до робочого процесу в порівнянні з новачком. Сформована робоча група є більш ефективною та більш лояльною до керівництва, ніж робоча група, сформована з незнайомців. У процесі формування та реалізації інших бізнес-функцій особливого значення набуває єдність працівників і професійне розуміння один одного [8].

Розглянемо основні функції системи управління кар'єрою спеціаліста на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Функції системи управління професійним розвитком співробітників
Джерело: побудовано на основі [19]

Ефективна система управління кар'єрою дозволяє досягти цілей і завдань як працівника, так і цілей і завдань роботодавця. HR-фахівцям важливо узгоджувати ці завдання і цілі, адже невдачі в професійній сфері загрожують вигоранням фахівців, небажанням розвиватися, шукати нові сфери професійного розвитку.

Часто планування професійного розвитку замінюється ситуативними і тактичними рішеннями, курсами додаткового навчання, тренінгами професійного та особистісного зростання. Однак фахівець може залишитися незадоволеним якістю свого кар'єрного росту, оскільки стратегічні орієнтири розробки концепції управління кар'єрою співробітника в компанії практично завжди відсутні. Побудова кар'єрної траєкторії повинна бути узгоджена між працівником і роботодавцем, а очікування повинні збігатися з реальністю з обох сторін [21].

Виділяють три основних групи інструменти впливу на управління професійним розвитком співробітника.

Перша група включає грошове чи матеріальне стимулювання господарювання. Для підвищення ефективності виробництва широко використовується матеріальне стимулювання. При його використанні не враховується роль внутрішніх, особистих потреб працівника, основний акцент робиться на позитивні та негативні зовнішні стимули. Цей метод називають методом «батога і пряника». Він вважається найбільш спрощеним підходом до підвищення продуктивності та розвитку працівників. Практика свідчить, що обсяг цих понять дуже обмежений і не дозволяє досягти стійких результатів у питаннях управління персоналом.

Друга група - це управлінські стимули, які не є матеріальними. Цей метод як наукова концепція зумовлений розвитком економічної кризи, коли стає все важче виплачувати повну заробітну плату та іншим чином матеріально стимулювати працівників. Вона стала дуже вигідною для роботодавця в умовах фінансового стресу. При цьому співробітники починають психологічно розслаблятися, позбавлятися від стресу, отримувати психологічне розвантаження від роботи.

Третя група передбачає комплексний підхід. Комплексний підхід до організаційної теорії системи управління персоналом виник внаслідок посилення конкуренції в різних сферах. Мета, з одного боку, конкуренція за трудові ресурси, за найбільш кваліфікований персонал, який тепер може обирати роботу за своєю кваліфікацією та мобільністю. З іншого боку, велася боротьба за підвищення

соціального добробуту, яку здійснювала держава шляхом запровадження системи мінімальної заробітної плати, погодинної оплати праці тощо [21].

Таким чином, можна зробити висновок, що сучасна система управління персоналом, така як управління професійним розвитком спеціалістів, є результатом тривалої еволюції відносин між роботодавцем і працівником, а також результатом зміни правового статусу працівника, ставлення до свого робочого часу та професійні амбіції. У рамках загострення конкуренції за найбільш кваліфікований персонал розроблені та вдосконалені системи управління діловою кар'єрою, які дуже важливі для утримання співробітника, підвищення його мотивації та продуктивності, а також подальшої схильності до саморозвитку.

Стратегія управління професійним розвитком персоналу реалізується безпосередньо через кадрову політику підприємства. Розвинена стратегія управління професійним розвитком людських ресурсів допомагає підприємству стати більш конкурентоспроможними. Все це закріплюється нормативними документами. Визначення кадрової політики можна розглядати як стратегію управління персоналом з високим рівнем менеджменту. Управління персоналом в організаціях зі стратегією управління професійним розвитком персоналу відіграє одну з головних ролей і вносить позитивний характер у роботу підприємства [4].

В цілому такий підхід дозволяє налагодити відносини з потенційними клієнтами і, як наслідок, збільшити прибуток і репутацію, що благотворно позначиться на розвитку самого підприємства і фінансовому становищі її співробітників. Основними завданнями кадрової політики в організації в області управління професійним розвитком персоналу є: набір, звільнення співробітників, переведення на вакантні або новостворені посади, направлення на навчання, мотивація персоналу, забезпечення соціального захисту, підтримка персоналу не тільки в економічних формах, а й моральних.

Система усвідомлених і розроблених стандартів і правил - це кадрова політика, яка, в свою чергу, узгоджує людські ресурси з довгостроковою стратегією підприємства. Усе це є специфічними правилами та процедурами, що відбуваються в процесі прямих відносин між персоналом та керівництвом.

Основним спектром кадрової політики є людські ресурси, вони проходять через призму стратегії професійного розвитку персоналу підприємства [22].

Проводячи раціональну політику, керівник підприємства має якісну систему діагностики та обґрунтований прогноз розвитку ситуації, як на середньострокову, так і на довгострокову перспективу. Програма розвитку бізнесу містить прогноз потреби в персоналі на будь-який період. У розумній політиці бізнес має довгострокову програму розвитку персоналу з варіантами реалізації в залежності від ситуації. HR-план будується на основі інтуїції керівника. Виходить, що керівництво використовує емоційний і мало раціональний підхід, який часто виявляється правильним у тій чи іншій ситуації. Проблеми в реалізації кон'юнктурної кадрової політики виникають через те, що зачіпають макроекономічні фактори, на які не може вплинути керівник бізнесу (наприклад, під час світової економічної кризи).

Сьогодні роботодавці розуміють важливість навчання персоналу для підприємства. Але, крім того, що система навчання має бути побудована на підприємстві, вона ще має бути ефективною. Необхідність оцінки ефективності полягає в тому, щоб переконатися, що навчання не відбувається заради навчання, скоригувати навчальні програми в організації, визначити потреби в навчанні.

Правильна оцінка ефективності залежить від правильної оцінки економічного ефекту (виграшу). До економічних ефектів належать: підвищення продуктивності праці, підвищення якості, зменшення браку, зниження плинності кадрів тощо.

Існує методика оцінки економічного ефекту, яка здійснюється в залежності від цілей навчання. Цілями навчання можуть бути: підвищення продуктивності праці за рахунок освоєння нових знань і навичок; оволодіння новою професією, позиція для майбутнього суміщення професій; вертикальний або горизонтальний кар'єрний ріст; оволодіння новими знаннями за рахунок встановлення новітнього обладнання тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»

АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» сьогодні – це унікальне українське машинобудівне об'єднання, що має потужний та інтелектуальний потенціал. АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» - це найбільший машинобудівний комплекс, виробництво якого побудовано за принципом замкнутого технологічного ланцюга, що має найсучасніше та унікальне обладнання, що забезпечує весь виробничий цикл від отримання литих та штампованих заготовок, усіх видів механічної обробки до збирання та комплексних випробувань готової продукції. Підприємство випускає обладнання для нафтової, газової, атомної та хімічної промисловості.

АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» на сьогодні має 4 спеціалізованих виробництва:

- виробництво газоперекачувальних компресорів та агрегатів;
- виробництво атомних енергетичних насосів;
- виробництво хімічного обладнання;
- заготівельне виробництво.

Всі ці виробництва, а також адміністративний та управлінський підрозділи займають понад 200 га земельної площі. Підприємство має сучасний парк унікального обладнання, науково-випробувальні комплекси, залізничну інфраструктуру тощо.

На підприємстві працює понад 5000 осіб виробничого персоналу, в тому числі 360 висококваліфікованих конструкторів та інженерів, 160 фахівців, які працюють над розробкою проєктно - кошторисної документації, 150 працівників,

які займаються монтажними, пусконаладжувальними роботами та сервісним обслуговуванням технологічного обладнання, верстатів, яких нараховується 2500 штук та обробних центрів із ЧПК, яких налічується близько 80 тощо.

Управління бізнесом – це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей підприємницької структури. Для правильного здійснення функцій управління важлива організаційна структура його оснащення, яка відображає особливості організаційних відносин управління, що характеризує закономірності зв'язку, способи взаємодії.

АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» має слабо централізовану систему управління, оскільки є організацією, в якій керівництво вищої ланки залишає за собою невелику частину повноважень, необхідних для прийняття важливих рішень, оскільки функції розподілені за управлінським персоналом.

Про ефективність управління бізнесом на підприємстві можна говорити після аналізу його економічних та фінансових показників. Аналіз основних економічних показників діяльності АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» наведений на рисунку 2.1.

З аналізу даних можна стверджувати про погіршення діяльності АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» за період 2021 – 2023 роки. Ми бачимо, що сума доходів, починаючи з 2021 року зменшувалась. Так, у 2023 році доходи підприємства у порівнянні із 2021 роком скоротились на суму 578488 тис. грн. Зменшення спостерігається за величиною зобов'язань підприємства. За три роки досліджуваного періоду вони скоротились на суму 209 613 тис. грн. Якщо подивитись на зміни активів АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ», то необхідно відзначити їх зростання на суму 557490 тис. грн.

Такі зміни, основних показників діяльності АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» можна пояснити тим, що підприємство на початок дослідження знаходилося у кризовому стані із низькими показниками фінансових результатів діяльності через об'єктивні причини, які в основному пов'язані із політичними факторами.

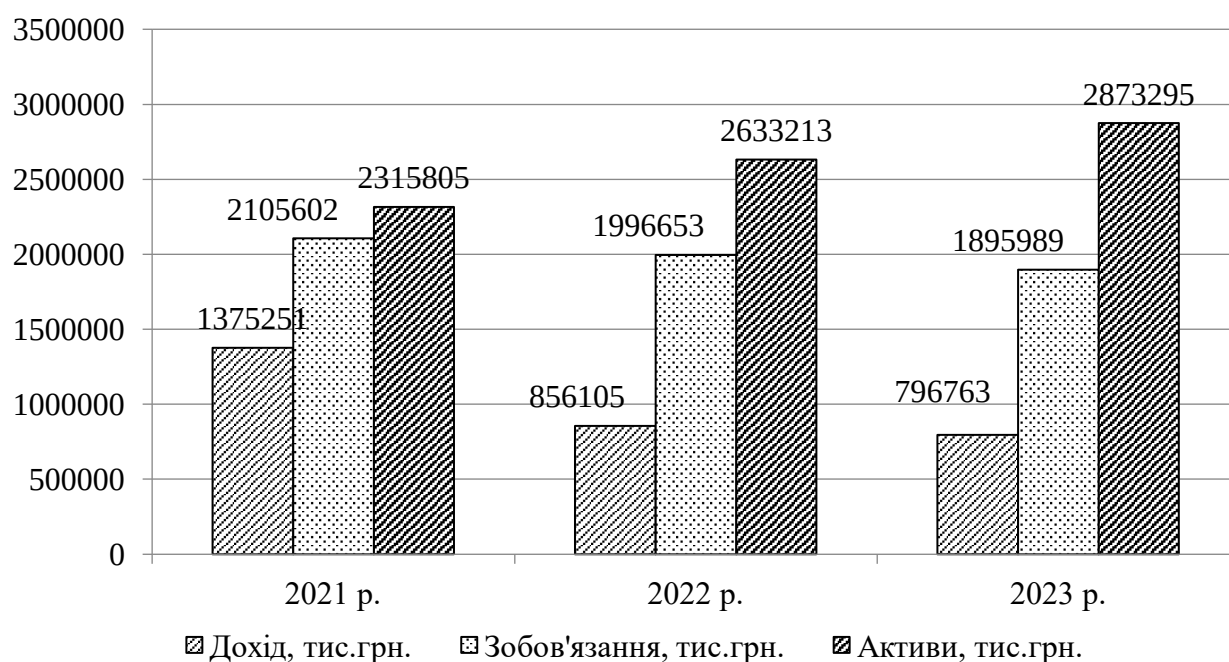


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників діяльності АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»

Джерело: побудовано на основі звітності ф.1, ф.2 підприємства

Зменшення продажів продукції суттєво впливає на доходи підприємства та кінцеві фінансові результати діяльності підприємства, про що свідчать показники, наведені на рисунку 2.2.

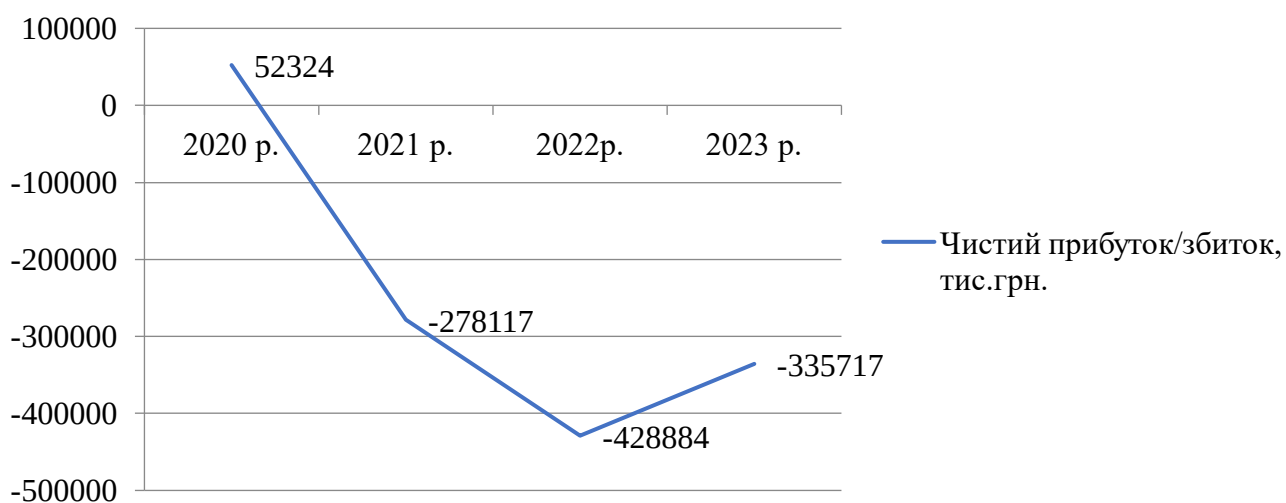


Рисунок 2.2 – Фінансові результати діяльності АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»

Джерело: побудовано на основі звітності ф.2 підприємства

З рис. 2.2 ми бачимо, що до 2021 року АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» було прибутковим. У 2020 році його прибуток складав 5234 тис. грн. У наступних роках (2021-2023) року АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» було збитковим. При цьому у 2022 році збиток спостерігається максимальним. Його величина складає 428884 тис. грн., у 2023 році збиток зменшується і становить 335717 тис. грн. Причинами є зменшення продажів, зменшення доходів, зменшення працівників внаслідок військової агресії рф.

Суттєву роль серед факторів впливу на діяльність підприємства та її результати грають його основні засоби. Аналіз ефективності використання основних засобів АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» представлений у показниках таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз показників ефективності використання основних засобів АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» за 2021 – 2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 до 2021 рр., +,-
Дохід, тис. грн.	1375251	856105	796763	-578488
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	211201	216450	209751	-1450
Чисельність персоналу, осіб	4273	4374	2296	-1977
Коефіцієнт фондоддачі	6,5	4,0	3,8	-3,2
Коефіцієнт фондомісткості	0,2	0,25	0,3	1,0
Коефіцієнт фондоозброєності	49,4	49,5	91,4	42,0

Джерело: побудовано на основі звітності ф.1, ф.2 підприємства

З показників таблиці 2.1 бачимо, за період 2021 – 2023 роки зменшився показник ефективності використання основних засобів на 3,2 п. Його величина у 2023 році показує 3,8. Це означає, що одна гривня коштів, вкладених в основні засоби за цей період приносить підприємству тільки 3,8 грн. доходу. У порівнянні із 2021 роком цей показник становив 6,5. Відповідно, зріс показник фондомісткості на 1 п., а показник фондоозброєності зріс на 42 п., що пов'язано із зменшенням вартості основних засобів, та зменшенням кількості працюючих на підприємстві на 1977 осіб. В цілому можна зробити висновок про забезпеченість працівників підприємства основними засобами, але менеджменту АТ «СМНВО-

ІНЖИНІРИНГ» треба звернути увагу на погіршення ефективності використання основних засобів.

Таким чином, АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» треба підвищити ефективність управління активами досліджуваного товариства, покращити структуру майнових показників балансу підприємства в частині збалансування між оборотними активами і короткостроковими борговими зобов'язаннями. Крім того, виникає необхідність у зменшенні собівартості продукції, збільшенні обсягу довгострокових договорів на поставку машинобудівної та іншої продукції, виробництвом якої займається АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ», оптимізувати інші витрати, які не пов'язані із реалізацією продукції.

Збитковість підприємства має негативний вплив на його фінансовий стан. Проаналізуємо основні показники фінансового стану АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ», які характеризують залежність платоспроможності підприємства від позичкового капіталу (показники фінансової стійкості) та здатність підприємства вчасно розраховуватись за своїми поточними зобов'язаннями (показники платоспроможності та ліквідності). Розраховані значення цих показників представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники фінансового стану АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки		
		2021	2022	2023
Фінансова стійкість				
Коефіцієнт фінансової залежності	0,7-1,5	0,98	0,55	-1,92
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів або автономії	0,5	2,35	-1,21	-2,92
Платоспроможність та ліквідність				
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-3	2,5	1,9	0,61
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,09	0,002	-0,098
Поточна платоспроможність (робочий капітал), тис. грн.	-	956	-1245	-2880

Джерело: побудовано на основі звітності ф. 1 підприємства

Аналіз показників фінансового стану свідчить про кризовий фінансовий стан підприємства. Всі показники нижче нормативних значень. Це означає, що підприємству треба переглянути фінансову стратегію та фінансову політику управління фінансовими ресурсами підприємства.

Згідно свого Статуту АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» «самостійно визначає, розробляє і затверджує свою організаційну структуру і штатний розпис, встановлює чисельність працівників, визначає посадові оклади, форми і системи оплати праці працівників Товариства і залучених працівників з метою стимулювання підвищення продуктивності та якості праці, зниження непродуктивних витрат, які враховують принцип розподілу винагороди за кінцевими результатами» [1].

В таблиці 2.3 представлені показники загального аналізу ефективності управління АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ».

Таблиця 2.3 – Аналіз ефективності управління АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» за період 2021 – 2023 роки

Показники	Коефіцієнт ваги (Qi)	Оцінка в балах (Ai)	$\sum Qi \times Ai$
Тривалість управлінського циклу	0,1	9,15	0,92
Безперервність управлінського циклу	0,1	7,5	0,75
Ритмічність управління	0,1	8,7	0,87
Оперативність рішень, що приймаються	0,13	8,05	1,05
Економічність системи управління	0,21	4,85	1,02
Рівень ретельності апарату управління	0,13	7,9	1,03
Рівень якості підготовки управлінських рішень	0,07	7,65	0,54
Рівень використання робочого часу	0,16	8,95	1,43
Разом	1	-	7,59

Джерело: власні розрахунки

У таблиці 2.3 наведено результативність менеджменту підприємства та ефективність ключових управлінських працівників. Зокрема, за допомогою аудиторів бізнес-процесів в управлінні генерується ефективність прийнятих рішень, ритмічність управління, тривалість управлінського циклу, рівень

використання робочого часу та багато інших показників. Одним із слабких елементів управління підприємством є якісний рівень обґрунтування управлінських рішень та ефективність системи управління.

2.2 Аналіз системи управління персоналом АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»

Управління персоналом - це цілеспрямований вплив на людські ресурси АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ», орієнтований на встановлення відповідності між цілями підприємства та можливостями його трудового та управлінського персоналу. Управління персоналом базується на загальному уявленні про місце окремого співробітника на підприємстві.

У зв'язку із військовою агресією РФ персонал АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» за період дослідження мав тенденцію скорочення, про що свідчать показники, наведені на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 – Кількість персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» за період 2021-2023 роки, осіб

Джерело: побудовано на основі звітності підприємства

Управління персоналом АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» має чітку організаційну основу та систематичний характер. Цей процес спрямований на інтенсифікацію управлінської праці, організацію здорової конкуренції між управлінськими структурами підприємства. Основні документи підприємства, які регламентують процедуру управління персоналом, представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Документи АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ», які регламентують процедуру управління персоналом

№	Назва	Призначення
ПЛ-06/01	Положення про адаптацію персоналу	Регламентує види і строки адаптації, порядок адаптації спеціалістів, які вперше працевлаштувалися на підприємство, і спеціалістів, які були переведені в середині підприємства на іншу роботу
ПЛ-07/01	Положення про наставництво	Описує організаційні засади системи наставництва
ІН – 08/01	Інструкція про роботу наставника	Описує порядок роботи наставника
ПЛ 09/01	Положення про професійне та економічне навчання персоналу	Описує порядок навчання і розвитку персоналу
ПО-166-29	Положення про підготовку молодих спеціалістів із числа студентів Вузу	Встановлює порядок підготовки молодих спеціалістів із числа студентів Вузів
-	Положення про формування кадрового резерву	Описує основні положення з формування кадрового резерву
-	Положення про створення резерву на заміщення керівних посад	Описує основні положення з формування кадрового резерву керівних посад
ПР-12/01	Правила внутрішнього трудового розпорядку	Встановлює порядок набору і звільнення, основні права, обов'язки і відповідальність сторін, режим робочого часу, часу відпочинку, заходи заохочення і стягнення, що застосовуються до спеціалістів тощо
ПР-14/01	Правила корпоративної культури	Містить вимоги до моделей поведінки співробітників в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що поділяються більшістю членів організації

Джерело: побудованими за матеріалами підприємства

Аналіз структури персоналу підприємства наведені в табл. 2.5.

З таблиці 2.5 бачимо, що у структурі персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» частки майже всіх категорій персоналу, крім робітників, за період

2021 – 2023 роки скоротились, що вплинуло на збільшення частки робітників У 2023 році вона складала 52,5%.

Таблиця 2.5 – Структура персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» за 2021-2023 рр., %

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 до 2021 рр., +,-
Робітники	47,3	58,9	52,5	5,2
Інженерно-технічні працівники	39,4	36,4	38,6	-0,8
Службовці	8,1	6,7	5,1	-3,0
Керівництво	5,2	4,0	3,8	-2,2

Джерело: побудовано на основі матеріалів підприємства

Основними і головними причинами зменшення персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ», крім об'єктивних причин і є причини, пов'язані із діяльністю підприємства. Це: нестабільна виплата заробітної плати і часткова відсутність доплат до заробітної плати (85,7%); шкідливі, санітарно-побутові умови праці; проблеми з проїздом до місця роботи; відсутність можливості для професійного просування, навчання чи підвищення кваліфікації, розвитку досвіду, кар'єрного росту (14,3%); зміна соціальної сфери; стан міжособистісних відносин в колективі.

Коефіцієнт плинності кадрів за останній рік високий, що свідчить про незадовільний соціально-психологічний клімат. Серед основних причин звільнення можна назвати умови праці, а тому числі і охорона праці, оплата праці. Серед інженерно-технічних працівників найменша плинність. Серед основних причин звільнення інженерно-технічних працівників називаються: нерівномірний розподіл функцій (невідповідність службових обов'язків і рівня посади (відповідальності), невідповідність нарахування премій, повільне кар'єрне зростання. Це свідчить про негативну роботу з персоналом, відсутність планування і контролю кар'єри в АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ».

Підприємство завжди прагне якомога ефективніше використовувати потенціал своїх співробітників, і залежно від того, як персонал виконує свої функціональні обов'язки, в якому стані і з якими почуттями він буде вирішувати

поставлені перед ним завдання, наприклад, з почуттям задоволення чи не задоволення, система мотивації та стимулювання в бізнесі представлена невеликою кількістю можливих методів стимулювання. Основою матеріального стимулювання є основна частина заробітної плати у вигляді посадових окладів і тарифних ставок. Встановлені в бізнесі додаткові виплати і бонуси не можуть мати суттєвого впливу на мотивацію, тому що вони невеликі. Також на підприємстві практично не розвинута нематеріальна форма стимулювання персоналу: немає присвоєння знань за досягнуті результати, немає винагород за особливі результати праці, не проводяться конкурси професійної майстерності, а працівники не залучаються до управління бізнесом. Складові системи мотивації представлені на рисунку 2.4.

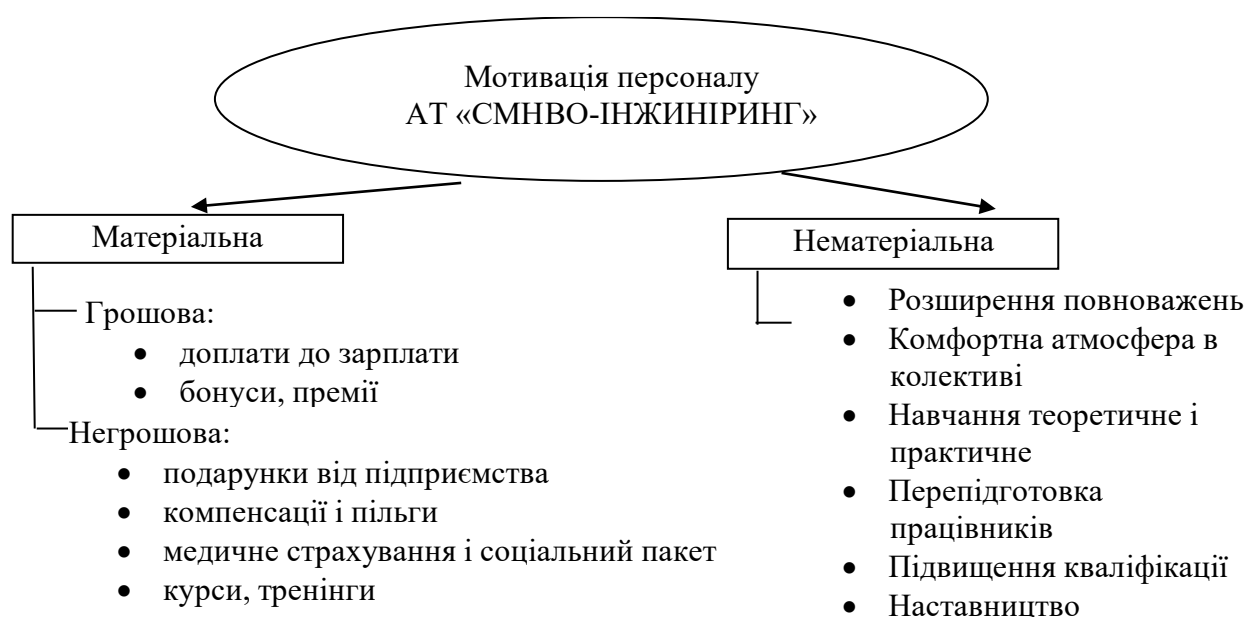


Рисунок 2.4 – Система мотивації персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів підприємства

Між найманими працівниками і керівництвом АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» укладені трудові відносини, які регламентуються чинним трудовим законодавством, колективним договором і трудовими договорами (контрактами) з питань найму на роботу та звільнення з роботи, тривалості робочого часу та

відпочинку, включаючи відпустку, виплати заробітної плати та випадків доплати до заробітної плати, матеріального та нематеріального заохочення працівників.

Згідно Колективного договору додатково до заробітної плати АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» своїм працівниками виплачує матеріальні заохочення, компенсації та надає рід пільг. Доплати до заробітної плати включають:

- грошова винагорода при досягненні ювілейної дати;
- матеріальна допомога донорам;
- часткова компенсація витрат працівникам, які проживають за договором найму житла;
- матеріальна допомога за заявами працівників;
- матеріальна допомога при народженні дитини та жінкам, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною, одиноким і багатодітним;
- одноразова допомога при виході на пенсію;
- інші виплати та пільги.

Більшість із названих видів матеріальної допомоги входить до складу соціального пакету, який планується розробити підприємством для підтримки своїх співробітників. Соціальний пакет має розширений характер, тобто включає: оплачувану відпустку, лікарняні, декретну відпустку із збереженням робочого стажу, необхідний для службового користування мобільний зв'язок, добровільне медичне страхування, а також допомога у виплаті відсотків за банківськими кредитами (кредитні пільги).

Кадрове планування персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» відбувається на основі заявок структурних підрозділів. Керівництво кадровою роботою здійснює Управління з кадрів підприємства, до складу якої входять декілька структурних підрозділів. Управління діє на основі державних законів, локальних нормативних актів, у тому числі директивних положень. Директор Управління централізовано здійснює управління персоналом на території всіх структурних підрозділів підприємства.

Процес відбору і кадрове наповнення підрозділів для здійснюється централізовано. Для отримання даних про потребу в персоналі начальники

підрозділів зобов'язані регулярно надавати інформацію про те, скільки людей їм потрібно, які люди їм потрібні та коли вони їм потрібні. За бажанням до посади додається посадова інструкція.

Визначення потреби в персоналі здійснюється також централізовано. З визначених вакантних посад обираються найбільш придатні особи за допомогою як активних, так і пасивних методів вербування. Залучення персоналу здійснюється в традиційній формі: через оголошення в медійних засобах, та шляхом розміщення вакансій у міському центрі зайнятості, крім того, використовується метод залучення знайомих, які працюють в АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ». Використовується також внутрішнє джерело залучення персоналу, з внутрішніх резервів підприємства, але, як правило, невеликий відсоток.

Основними критеріями відбору кандидатів є врахування таких факторів у претендентів на вакантну посаду, як:

- наявність суміжної професії (механік, токар тощо);
- наявність спеціальної підготовки;
- наявність попереднього аналогічного досвіду роботи в іншій компанії або в іншому підрозділі підприємства.

На посади робочих місць працевлаштування відбувається за загальними правилами через Управління кадрів підприємства, а на посади спеціалістів і керівників, як правило, передбачається додаткова співбесіда з начальником Управління.

Можливими зовнішніми джерелами трудових ресурсів для підприємства є: реклама на телебаченні, радіо, в пресі; робота в міському центрі зайнятості. Завершальним етапом є прийняття рішення про працевлаштування. Так, як правило, набір кандидатів на посади здійснюється шляхом пошуку всередині підприємства (до 77%). Прийом і підбір персоналу регулюється Загальним положенням про прийом і відбір персоналу підприємства, яке в своїй структурі має 5 розділів і регламентує загальний порядок прийому на роботу персоналу.

Для оцінки кадрової політики було проведено тестування співробітників досліджуваного підприємства АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ». В тестуванні

прийняли участь 150 співробітників досліджуваного підприємства, з яких 33 жінки, решта чоловіки.

Показники, наведені в таблиці 2.6 відображають рівень задоволення персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» за критеріями, які наведені були в анкеті для проведення анкетування, а потім підведені його підсумки.

Завданням була оцінка кожного питання за шкалою у 5 балів: «цілком задоволений» в 1 бал; «цілком не задоволений» - 5 балів.

Таблиця 2.6 - Результати анкетування персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ», пов'язані із політикою управління персоналом підприємства

Думка	Цілком задоволений, %	Задоволений, %	Не зовсім задоволений, %	Незадоволений, %	Цілком не задоволений, %
1	2	3	4	5	6
Цілком підприємством, де ви працюєте	5	70	23	2	0
Фізичними умовами праці	15	45	30	10	0
Роботою в цілому	53	25	20	2	0
Узгодженістю дій ваших колег між собою	0	60	27	8	5
Стилем керівництва начальника в цілому	10	48	28	10	4
Професійною компетентністю керівництва	23	57	12	8	0
Заробітною платою згідно вашим трудовитратам	17	60	8	15	0
Заробітною платою у порівнянні із тою, що платять за аналогічну роботу на іншому підприємстві	20	55	17	8	0
Вашим професійним ростом	3	10	53	30	4
Вашими можливостями професійного просування	4	8	45	28	15
На цій роботі ви можете використати всі знання	28	35	20	10	7

Продовження табл. 2.6

1	23	3	4	5	6
Вимогами до людського інтелекту	15	68	10	7	0
Тривалістю робочого дня	43	55	2	0	0
В якій мірі задоволення роботою вплинуло б на ваше рішення влаштуватися на роботу ще раз	45	43	10	0	0

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів підприємства

Дуже схожі думки виразили учасники анкетування за запитаннями, що стосуються заробітної плати, фізичних умов праці, професійної компетентності керівництва. Всі практично одноголосно вказали, що вони не зовсім задоволені професійним ростом і можливостями професійного просування. Необхідно відзначити задоволеність працівниками організацією управління підприємством в цілому (70%), узгодженість дію між колегами (60%), заробітною платою (60%).

Таким чином, оцінка діяльності управління персоналом АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» показала, що на підприємстві відсутні необхідні технології управління як: службово-професійне просування, кадровий резерв.

Можна виділити негативні і позитивні сторони системи управління персоналом АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» на підставі дослідження, проведеного на підприємстві за період 2021 – 2023 роки (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Переваги і недоліки системи управління персоналом АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»

Переваги	Недоліки
Підготовка кадрів перед прийняттям посадових обов'язків	Відсутність довгострокового планування кадрів Відсутність кадрового резерву
При працевлаштуванні перевага віддається кандидату з досвідом, що дозволяє економити кошти на навчання	Відсутність професійного просування персоналу
Швидка адаптація персоналу до неформальної обстановки	Відсутність винагороди за ініціативу персоналу Низький рівень матеріального стимулювання

Джерело: власна розробка

Зазначені в таблиці 2.7 недоліки є безпосередньо недоліками організації системи управління персоналом АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» в цілому. Керівництво необхідно звертати увагу на виявлені недоліки, оскільки вони у підсумку мають вплив на кінцеві результати діяльності підприємства.

Розглянемо детальніше недоліки організації системи управління персоналом АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ». По-перше, відсутність довгострокового планування кадрів. Підбір кадрів здійснюється лише тоді, коли никає гостра необхідність в них. При цьому допускаються деякі помилки: запізнення у забезпеченні виробничих процесів необхідними кадрами, прийом персоналу не зовсім відповідає вимогам через терміну потребу у прийомі.

По-друге, відсутність кадрового резерву. Нестача кваліфікованих працівників особливо відчутна під час відпусток чи внаслідок захворювання. Це відображається на кінцевому результаті діяльності підприємства саме в цей період (відбуваються перебої у роботі, наявний персонал повинен виконувати наднормову роботу).

В-третьх, відсутність професійного просування персоналу. Це, як правило, призводить до зниження продуктивності праці персоналу, також до незадоволення роботою в цілому по підприємству. Завдяки внутрішньому професійному просуванню кадрів можна було б уникнути витрат під час працевлаштування, відборі, плинності кадрів тощо.

В-четвертих, відсутність винагороди ініціативи персоналу і низький рівень матеріального стимулювання. За відсутністю мотивації персоналу зацікавленість у досягненні максимального результату мінімальна. Тому необхідно винагороджувати ініціативу працівників АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» та більше матеріально зацікавити їх у праці.

Усунення недоліків в системі управління персоналом може багато в чому змінити у політиці підприємства. Наприклад, зекономити час на пошуку претендентів на вакантні посади. Імідж підприємства почне зростати серед клієнтів та конкурентів. З'явиться сприятливий робочий клімат для співробітників, що позитивно вплине на їх трудовій діяльності.

В цілому існуюча система управління персоналом на АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ», характерна для діючого підприємства, достатня для вирішення поставлених завдань. Водночас бізнес розглядає професійний розвиток персоналу як ресурс, яким можна управляти так само, як і іншими стратегічними ресурсами.

Отже, щоб підприємство створювало ефективних співробітників, мотивованих досягати кращих результатів і бажаючих залишатися в компанії надовго, менеджер повинен докласти всіх зусиль для управління кар'єрою своїх співробітників, що покращує їх ефективність і, отже, впливає на саму компанію.

2.3 Аналіз управління професійним розвитком персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»

В АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» формування кадрового резерву регламентується декількома базовими документами, які розроблені централізовано на підприємстві. Це: «Положення про створення резерву на заміщення керівних посад»; Наказ, який затверджує перелік кадрового резерву. До Положення додається наказ із затвердженням переліком кадрового резерву на посади начальників цехів, управлінь, відділів. Є регламент навчання резерву на керівні посади із числа молодих спеціалістів, який включає теоретичну підготовку і стажування в інших підрозділах. На підприємстві існує Положення про підготовку молодих спеціалістів із числа студентів вузів, які згідно договору прийдуть працювати в АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ».

Система формування кадрового резерву та зарахування на навчання є повністю прозорою. На етапі розробки списків резерву проводиться співбесіда з кожним молодим спеціалістом, обговорення кандидатів у групах. Формування кадрового резерву, як одного з основних напрямів кадрової політики підприємства, здійснювалося на підприємстві з моменту його функціонування.

На даний час в АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ», як і на більшості промислових підприємств, середній вік працівників не перевищує 50 років (32,6 року). При цьому 34,4% працівників мають повну вищу освіту, 17% - вищу освіту

і 48,6% - загальну середню освіту. В АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» молоді спеціалісти, які зараховані до списку кадрового резерву та пройшли спеціальну підготовку, повільно піднімаються кар'єрними сходами.

Основним мотивом діяльності співробітників є соціальне визнання і незалежність. Дефіцит працівників особливо відчувається під час відпусток та хвороби. Це відображається на кінцевому результаті господарської діяльності за цей період (перебої в роботі, наявний персонал змушений працювати понаднормово). Отже, можна сказати, що АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» в цілому бере участь у централізованій системі освіти і навчання, підвищення кваліфікації.

Для фахівців підприємства доступні наступні варіанти управління кар'єрою: навчання; вертикальний рух; горизонтальний рух (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Форми навчання персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»

Категорія персоналу	Форми навчання	Регулярність навчання
Персонал, не зайнятий виробництвом	Поза виробниче навчання в спеціалізованих навчальних центрах (участь в семінарах, тренінгах, курсах підвищення кваліфікації)	Раз в три роки
Персонал, зайнятий на виробництві	Внутрішньо корпоративне навчання: стажування в підрозділах підприємства; самонавчання на робочому місці; наставництво	Раз на рік

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів підприємства

Більш детальніше види навчання, які сприяють професійному розвитку співробітника АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» наведені на рисунку 2.5.

Метою навчання персоналу є заповнення розриву між знаннями та навичками, якими вони володіють, і знаннями та навичками, якими вони повинні володіти відповідно до поточних вимог роботи.

Тематика навчання визначається Управлінням кадрів за результатами атестації, де керівники структурних підрозділів пропонують форму навчання та можливі напрями навчання. Після будь-якої форми навчання оцінка результатів проводиться особою, яка самостійно проводить навчальний процес у вигляді контрольних робіт. Проводиться відразу після завершення навчання або через певний час. За результатами оцінювання слухач отримує свідоцтво, свідоцтво або

інший документ про проходження навчання, що має значний вплив на процес управління кар'єрою, оскільки в умовах стрімкого технологічного розвитку знання застарівають і їх постійне оновлення і потребує необхідного оновлення, що підвищує професійний рівень спеціалістів.

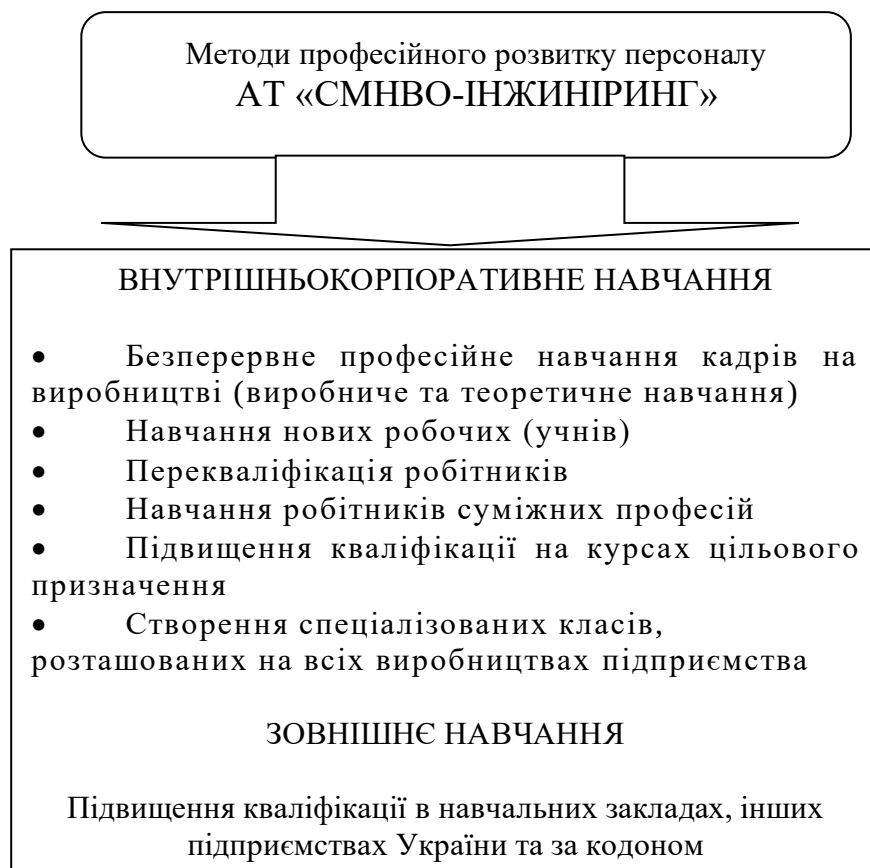


Рисунок 2.5 – Види професійного розвитку персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів підприємства

Крім того, навчання є основою кадрового руху на підприємстві (вертикальний і горизонтальний рух). Ці два рухи персоналу використовується як інструмент управління кар'єрою лише для активних, перспективних і видатних працівників, які оцінюються під час атестації. Вони включають просування працівника по ієрархії управлінської структури підприємства. Розглянемо приклад вертикального професійного розвитку посади економіста (рисунок 2.6).

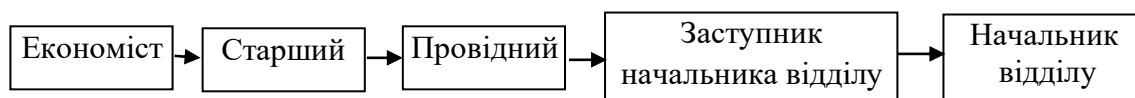


Рисунок 2.6 – Вертикальний професійний розвиток персоналу

Джерело: власна розробка

В АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» немає можливості забезпечити всім співробітникам вертикальний професійний розвиток. У зв'язку із цим можна передбачити професійний розвиток по горизонталі. Головним методом навчання в цьому випадку є стажування в інших підрозділах підприємства. Опитування персоналу про можливості професійного розвитку дозволяє виділити основні проблеми в цій сфері. Більшість не відчуває реальної можливості професійного розвитку (62%) і тільки 11% реально ставлять за мету і наперед планують для себе шляхи побудови своєї кар'єри. Більшість співробітників вважає, що для професійного розвитку їм потрібно бути у складі кадрового резерву, а також їм потрібна допомога у плануванні індивідуального професійного розвитку. Відповідно, до кадрового резерву повинні потрапляти не тільки за рекомендацією керівництва, а й всі бажаючі, які мають для цього потенціал, на умовах конкурсу. На сьогодні на підприємстві відсутній персонал, який би міг надати допомогу у розробці цілей та плануванні індивідуального професійного розвитку. В якості суб'єктів процесу управління професійним розвитком персоналу підприємства можуть бути особи, які наведені в таблиці 2.9.

Основне завдання під час процедури оцінки персоналу виконує начальник цеху та менеджер з персоналу, однак рішення про переведення приймає начальник цеху за погодженням з корпоративним менеджером з персоналу та безпосереднім керівником структурного підрозділу. При прийнятті позитивного рішення про просування працівника по службі керівник структурного підрозділу, до якого переводиться спеціаліст, через 3 місяці надає менеджеру з персоналу оцінку переведеного спеціаліста. Отже, усі перераховані вище суб'єкти, беручи участь у процесі управління кар'єрою, виконують певні функції та взаємодіють

один з одним. Слід зазначити, що сам працівник не виступає суб'єктом управління власною кар'єрою.

Таблиця 2.9 – Участь суб'єктів в процесі управління професійним розвитком в АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»

Процедури	Начальник цеху	Керівники структурних підрозділів	Менеджер з персоналу
Оцінка спеціалістів	Приймає рішення про проходження атестації Затверджує документацію	Оцінює ефективність роботи спеціаліста, його професійну компетентність. Дає загальну характеристику співробітника за результатами атестації	Організує процедуру атестації персоналу, обробляє результати оцінки
Навчання	Приймає рішення Затверджує документацію	Дає рекомендації в необхідності і вибору напрямку навчання	Організує процес навчання
Прийняття рішення про професійне просування	Приймає з врахуванням думки керівника і менеджера з персоналу	Надає рекомендації	Надає рекомендації
Створення резерву кадрів на просування	Приймає рішення Затверджує документацію	Надає рекомендації	Відповідає за виконання цієї функції, організує процес, оформлює документ
Контроль за реалізацією заходів з управління кар'єрою	-	Пише відзив. Характеристику про співробітника, переведеного на нову посаду	Оцінює ефективність працівника на новому робочому місці

Джерело: власна побудова

Отже, формування кадрового резерву досліджуваного підприємства регламентується декількома базовими документами, які були централізовано розроблені. З питання планування професійного розвитку персоналу також існують локальні акти. Основною мотивацією діяльності працівників є соціальне визнання і прагнення незалежності. Для персоналу можливі такі варіанти управління професійним розвитком, як навчання, вертикальний та горизонтальний рух персоналу.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ АТ «СМНВО- ІНЖИНІРИНГ»

3.1 Напрямки покращення використання персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» та обґрунтування їх ефективності

Аналіз системи управління персоналом в АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» дозволив виділити основні проблеми, які виникають в процесі управління персоналом:

- недосконалість залучення і відбору персоналу підприємства;
- незадоволення персоналу своїм становищем на підприємстві і оплатою праці;
- відсутність гнучких механізмів матеріального заохочення персоналу;
- відсутність системи оцінки кадрового потенціалу;
- відсутність стратегічного планування професійного розвитку персоналу.

Для усунення виявлених під час дослідження проблем в системі управління персоналом АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» можна запропонувати заходи, спрямовані на удосконалення процесу управління його персоналом. При цьому кожна проблема може мати декілька можливих рішень, як і конкретне рішення може бути спрямоване на усунення декількох проблем одночасно. Оскільки підприємство є відкритою системою, то зміна одного із компонентів цієї системи може тягнути за собою зміну інших її складових (таблиця 3.1).

Головним інструментом управління професійним розвитком персоналу виробничого підприємства є оцінка ділових і особистих якостей кожного окремого співробітника. На підставі результатів такої оцінки визначається потреба у навчанні та доцільності горизонтального чи вертикального руху персоналу на нове робоче місце.

Таблиця 3.1 – Напрямки покращення використання персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»

№	Проблема	Рекомендації	Заходи	Результати
1	Недосконалість залучення і відбору персоналу	Удосконалення системи прийому і відбору персоналу	Визначення потреби в кадрах Розробка критеріїв для відбору Розробка процедур відбору	Зниження витрат на підготовку і навчання персоналу. Відбір більш якісних та кваліфікованих кандидатів
2	Незадоволення персоналу своїм становищем і оплатою праці	Створення системи службово-професійного просування персоналу (розробка кадрової програми)	Моніторинг стану професійної здатності працівників до просування Щорічне планування резерву на службово-професійне просування Розвиток внутрішньо-організаційної кар'єри співробітників	Отримання повної інформації про стан професійної готовності працівників Підвищення інтересу працівників до власної професії Прагнення співробітників до службово-професійного просування
3	Відсутність гнучких механізмів матеріального заохочення персоналу	Удосконалення системи матеріального заохочення персоналу	Розробка системи бонусів для різних категорій персоналу	Підвищення продуктивності праці Прозорість системи оплати праці
4	Відсутність системи оцінки кадрового потенціалу співробітників	Впровадження оцінки кадрового потенціалу	Розробка критеріїв оцінки кадрового потенціалу співробітників	Визначення рівня професіоналізму працівників Зниження конфліктності на підприємстві
5	Відсутність стратегічного планування професійного розвитку	Розробка методики стратегічного планування професійного розвитку	Визначення етапів стратегічного планування та SWOT-аналіз потенціалу професійного розвитку	Формування кадрового резерву і підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів підприємства

Аналіз потреби в кадрах включає три етапи.

Перший етап – це проведення аналізу власних людських ресурсів підприємства. Метою цього етапу є визначення можливостей задоволення потреби в кадрах власними людськими ресурсами на перспективу.

Другий етап передбачає проведення аналізу потреб у персоналі за певний проміжок часу минулого року. Складається прогноз за спеціалістами за кількістю та їхньою професійною компетентністю.

Третій етап – це прийняття рішення на основі чинної кадрової політики. В залежності від політики підприємства, спрямованої на утримання працівників або навпаки, приймають такі рішення:

- залучення кадрів ззовні;
- перенавчання наявного персоналу;
- скорочення.

Для розробки об'єктивних критеріїв професійної оцінки прийнятності кандидатів перш за все, проводиться аналіз функціональних обов'язків посадових інструкцій, виходячи з їх призначення, визначеного професійними завданнями та критеріїв професійного відбору.

З метою розробки об'єктивних критеріїв оцінки професійної придатності кандидатів, насамперед, вимагається проаналізувати виконання обов'язків посадових інструкцій, на основі яких визначено професійні завдання та визначено стандарти відбору професіонала. Перш ніж підприємство вирішить найняти кандидата, він повинен пройти кілька процедур відбору:

1. Попереднє обговорення відбору. Основною метою співбесіди є оцінка рівня освіти претендента, його зовнішнього вигляду та визначення особистих характеристик. Для ефективної роботи доцільно використовувати загальну систему правил оцінки кандидата на цьому етапі.

2. Заповнення форми заявки. Кандидати, які успішно пройшли первинну співбесіду, повинні заповнити спеціальну форму заявки та анкету. Кількість пунктів анкети має бути зведена до мінімуму, і вони повинні запитувати інформацію, яка найбільше стосується ефективності.

Програма управління професійним розвитком персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» може складатися із декількох етапів, послідовність і зміст яких представлений на рисунку 3.1

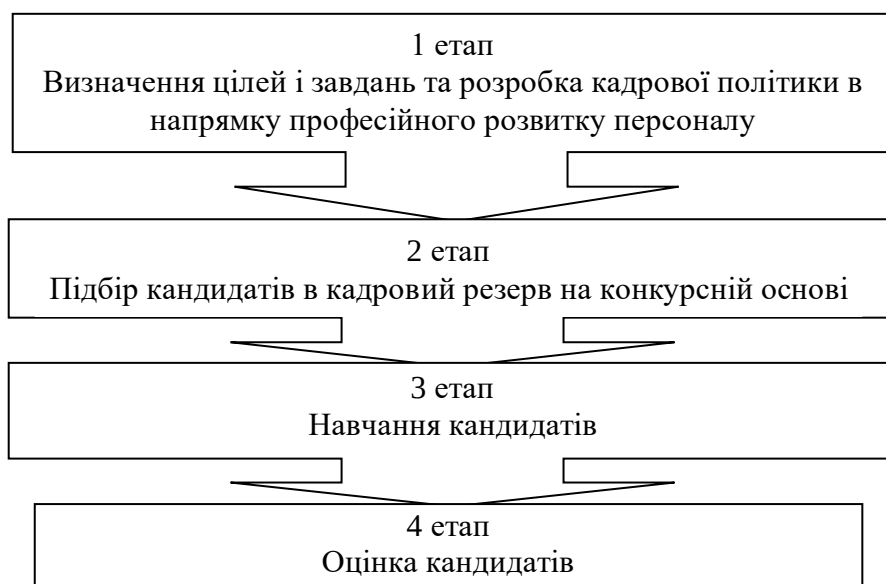


Рисунок 3.1 - Програма управління професійним розвитком персоналу
АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»

Джерело: власна розробка

Оцінка ефективності запропонованих напрямків покращення системи управління професійним розвитком АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» може бути здійснена за двома напрямками:

- 1) зниження витрат на здійснення підбору нових кадрів, особливо спеціалістів та керівників через кадрові та рекрутингові агенції;
- 2) ефективність діяльності від запропонованих персоналу нових мотиваційних складових у вигляді його професійного розвитку.

Витрати на виконання функціональних обов'язків, пов'язаних із підбором персоналу через кадрові та рекрутингові агенції складаються із витрат на оплату послуг цих агенцій та витрат на виплату заробітної плати працівникам, які взаємодіють із цими агенціями. Оплата послуг кадрових та рекрутингових агенцій складала 20% від річного доходу співробітника, який був працевлаштований на підприємство. За останні три роки через кадрові та рекрутингові агенції на підприємство працевлаштовані 5 керівників різних структурних підрозділів із середньою заробітною платою 22 тис. грн. та 10 спеціалістів.

Таким чином, витрати на оплату послуг кадровим та рекрутинговим агенціям, через які були підібрані кадри на підприємство складають:

1) менеджерів

$$5 \times 27000 \times 12 \times 0,2 = 324000 \text{ (грн.)}$$

2) спеціалістів

$$10 \times 16000 \times 12 \times 0,2 = 384000 \text{ (грн.)}$$

Разом витрати за цією їх складовою становлять:

$$324000 + 384000 = 708000 \text{ (грн.)}$$

Після впровадження програми управління професійним розвитком очікується, що завдяки користуванню послугами кадрових та рекрутингових агенцій підприємству достатньо залучати 5 осіб, в тому числі 2 керівника структурних підрозділів та 3 спеціаліста.

Таким чином, витрати на оплату послуг кадрових та рекрутингових агенцій після удосконалення системи управління професійним розвитком підприємства будуть складати:

1) менеджерів

$$2 \times 27000 \times 12 \times 0,2 = 129600 \text{ (грн.)}$$

2) спеціалістів

$$3 \times 16000 \times 12 \times 0,2 = 115200 \text{ (грн.)}$$

Разом витрати за цією їх складовою становлять:

$$129600 + 115200 = 244800 \text{ (грн.)}$$

Отже, підприємство має можливість зекономити на першій складовій витрат, пов'язаних з формуванням трудових ресурсів. Ця економія буде складати:

$$708000 - 244800 = 463200 \text{ (грн.)}$$

Для розрахунку другої складової витрат розрахуємо витрати на одного працівника, який виконує функції посередника між підприємством і агенціями, які займаються підбором кадрів. Маємо:

$$17\,000 \times 12 \times 1,2 \times 1,5 = 367200 \text{ (грн.)}$$

Після удосконалення політики професійного розвитку персоналу очікується, що зменшиться частка робочого часу, яка буде витрачатися на роботу із кадровими та рекрутинговими агенціями із 100% до 20%.

Тоді, витрати будуть складати:

$$17\,000 \times 12 \times 1,2 \times 1,5 \times 0,2 = 73440 \text{ (грн.)}$$

Економія на витратах, пов'язаних з оплатою праці працівника, який забезпечує зв'язок із кадровими та рекрутинговими агенціями, буде складати:

$$367200 - 73440 = 293760 \text{ (тис. грн.)}$$

У підсумку, зниження витрат на виконання функцій формування кадрів підприємства завдяки послугам кадрових та рекрутингових агенцій, яке можна очікувати, складає:

$$463200 + 293760 = 756960 \text{ (грн.) або } 756960 / 3 = 252320 \text{ (грн.) за рік.}$$

Оцінимо ефективність діяльності від запропонованих персоналу нових мотиваційних складових у вигляді його професійного розвитку. Така ефективність може бути оцінена експертами, на думку яких підвищення ефективності матиме позитивний вплив на покращенні результатів діяльності підприємства, що виражається як ріст виручки на 3-5%. Припустимо, що обсяг реалізації товарів зросте на 3%. Розрахунки ефективності від запропонованих персоналу нових мотиваційних складових у вигляді його професійного розвитку представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок економічної ефективності запропонованих напрямків удосконалення управління професійним розвитком персоналу

Показник ефективності	Розрахунок	Сума, грн.
1	2	3
1. Одночасні витрати на реалізацію заходів		
1.1 Витрати на розробку Положення з управління професійним розвитком персоналу	Оплата праці менеджера з управління професійним розвитком персоналу	17000
1.2 Витрати на навчання спеціалістів. Навчання спеціаліста Управління кадрів технології надання консультаційної і методичної допомоги	За кошторисом	30000
1.3 . Розробка і оформлення Програми професійного розвитку у вигляді пам'ятки персоналу з описом всіх можливих напрямків професійного розвитку	Оплата труда менеджера з управління професійним розвитком	Входить до заробітної плати

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
1.4 Додаткова оплата роботи спеціаліста, відповідального за надання методичної допомоги персоналу	Стимулювання праці 5000 грн. в місяць	60000 на рік
Разом	-	107 000
2. Поточні місячні витрати на реалізацію заходів		
2.1 Канцелярські, телефонні витрати	За кошторисом	1000
Разом		
3. Економія і доходи від реалізації заходів (за місяць)		
3.1 Зниження плинності кадрів		45000
3.1.1 Зростання обсягів виробництва за рахунок скорочення втрат робочого часу		113379
3.1.2 Скорочення витрат на підбір персоналу		21027
3.1.3 Збільшення виручки		68389
Разом		247795

Джерело: розраховано на основі матеріалів підприємства

На підставі показників таблиці 3.2 розрахуємо річний грошовий потік від реалізації запропонованих заходів:

$$247795 - (107000 + 1000 \times 12) = 152795 \text{ (грн.)}$$

Таким чином, запропоновані заходи удосконалення системи управління професійним розвитком персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» складає 152795 на рік.

3.2 Визначення передумов професійного розвитку персоналу підприємства

Головна мета АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» - лідерство на вітчизняному ринку - може бути досягнута лише за наявності важливої конкурентної переваги у вигляді людських ресурсів.

Сьогодні важливо не тільки зберегти кадровий потенціал, не втратити важливих співробітників, але й забезпечити підприємство новими високопрофесійними кадрами для реалізації ключових проектів. Конкурентне середовище вимагає постійного вдосконалення методів управління персоналом на основі впровадження сучасних технологій і методів, а також їх розвитку з

урахуванням прогресивних процесів у діяльності підприємства та змін соціально-політичних і зовнішньоекономічних факторів. Кадрові служби повинні не тільки реагувати на події, а й передбачати їх. Для вирішення всіх цих проблем на підприємстві доцільно затвердити Політику управління персоналом та Комплексну програму її реалізації.

Відповідно основними положеннями кадрової політики АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» повинні стати:

- створення єдиних принципів стратегічного управління та розвитку персоналу в галузі;
- інтеграція кадрової політики в стратегічне планування підприємства з урахуванням роботи персоналу на всіх рівнях управління;
- впровадження нових методів і систем підготовки та перепідготовки кадрів;
- реалізація єдиної політики щодо тарифів і зборів;
- розвиток економічних стимулів і соціальних гарантій, спрямованих на підвищення продуктивності та якості праці, ефективності діяльності підприємства;
- захист прав і гарантій кожного працівника підприємства, взаємодія з представниками трудового колективу і профспілок;
- дослідження проблем у сфері розвитку людських ресурсів;
- підготовка нормативно-методичних матеріалів для забезпечення високого рівня управління персоналом та його професійним розвитком.

Кадрова політика АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» нерозривно пов'язана з його корпоративною філософією, основою якої є захист працівників. Компанія повинна проводити цілеспрямовані роботи для зміцнення та розвитку кадрового потенціалу. З цією метою в галузі створюється і розвивається гнучка система управління персоналом, орієнтована на ринок і включає вирішення комплексу трудових, фінансових, економічних, соціально-психологічних, освітніх, інформаційних та інших проблем, що забезпечують ефективне та якісне вирішення. діяльність людини у виробництві.

У зв'язку з появою ринкової економіки змінюються і принципи взаємодії з персоналом підприємства. Відбувається перехід від того, що раніше називалося «HR-робота», до управління людських ресурсів та їх професійного розвитку. Такий перехід вимагає генерацію інвестицій в професійний розвиток персоналу, оскільки зовнішній ринок праці і система освіти не завжди відповідають його потребам. Крім того, науково-технічний прогрес, часті зміни та поява нових технологій, зміни принципів і методів управління вимагають появи нових кваліфікацій. Крім того, АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» розширює спектр діяльності, що, в свою чергу, пов'язане з появою нових кадрів і необхідністю їх професійної адаптації. Серед найважливіших передумов впровадження нової політики професійного розвитку кадрового потенціалу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» можна виділити такі:

- кадрове прогнозування та планування;
- визначення потреб у навчанні;
- своєчасне навчання нових працівників;
- зміцнення зв'язків з іншими освітніми та тренінговими організаціями;
- атестація персоналу;
- система професійного зростання (підготовка резерву керівних кадрів);
- підвищення гнучкості системи професійного розвитку персоналу та її орієнтації на кінцевий результат;
- поєднання індивідуального навчання з навчанням у командах;
- рух від фрагментарного підвищення кваліфікації до цілісного розвитку людини;
- перехід від стандартних програм навчання до гнучких, проблемно-орієнтованих програм розвитку.

Такі програми повинні являти собою замкнутий цикл розвитку людських ресурсів, орієнтований на цілу компанію та кінцеві результати її діяльності, а не тільки на саме навчання.

Оцінку потенціалу працівника доцільно проводити при прийомі на роботу або в разі необхідності пошуку кандидата на вакантну посаду, а також при

переміщенні, ротації та плануванні його професійного росту. Результати оцінювання є доповненням до наявних даних про конкретного працівника та показують можливості його подальшого розвитку.

Перед призначенням людини на нову посаду (будь то прийом на роботу або підйом по кар'єрних сходах) необхідно оцінити можливу успішність його роботи, необхідно перевірити відповідність нового співробітника вимогам даного робочого місця, тобто оцінювати людину необхідно за якимись показниками. У найзагальнішому вигляді виділяють такі групи таких показників: нахили, здібності, мотиви, інтелектуальний рівень, психологічна стійкість, моторика (швидкість дій), знання, уміння, навички, досвід роботи, вимоги до місця роботи, колективна ціннісна орієнтація. Обов'язковою є необхідність комплексної, широкої оцінки характеристик співробітника, критерії якої наведені на рисунку 3.2.

Під комплексною оцінкою працівника слід розуміти суму таких п'яти груп оцінок:

1. Оцінка рівня професійної підготовки, тобто оцінювання знань, умінь, навичок.
2. Оцінка безпосереднього керівника, включаючи оцінку якості та ефективності роботи працівника, його здібності та дисциплінованості.
3. Оцінка особистісних характеристик (за результатами психодіагностики).
4. Розгляд (висновок) підсумкової атестаційної комісії.
5. Підсумкова оцінка діяльності керівника підприємства.

Системний підхід до навчання персоналу є практичним вирішенням питання формування необхідних виробничих колективів промислових підприємств. Підготовка персоналу повинна базуватися на сучасних навчальних матеріалах і методиках, психолого-педагогічних матеріалах, психолого-педагогічних методиках та автоматизованих навчальних засобах і тренажерах. Системність «фірмового» професійного навчання забезпечується систематичним навчанням кожного працівника підприємства протягом усієї його професійної

діяльності за заздалегідь розробленими індивідуальними навчальними планами та програмами з використанням спеціальної «фірмової» літератури з питань освіти.

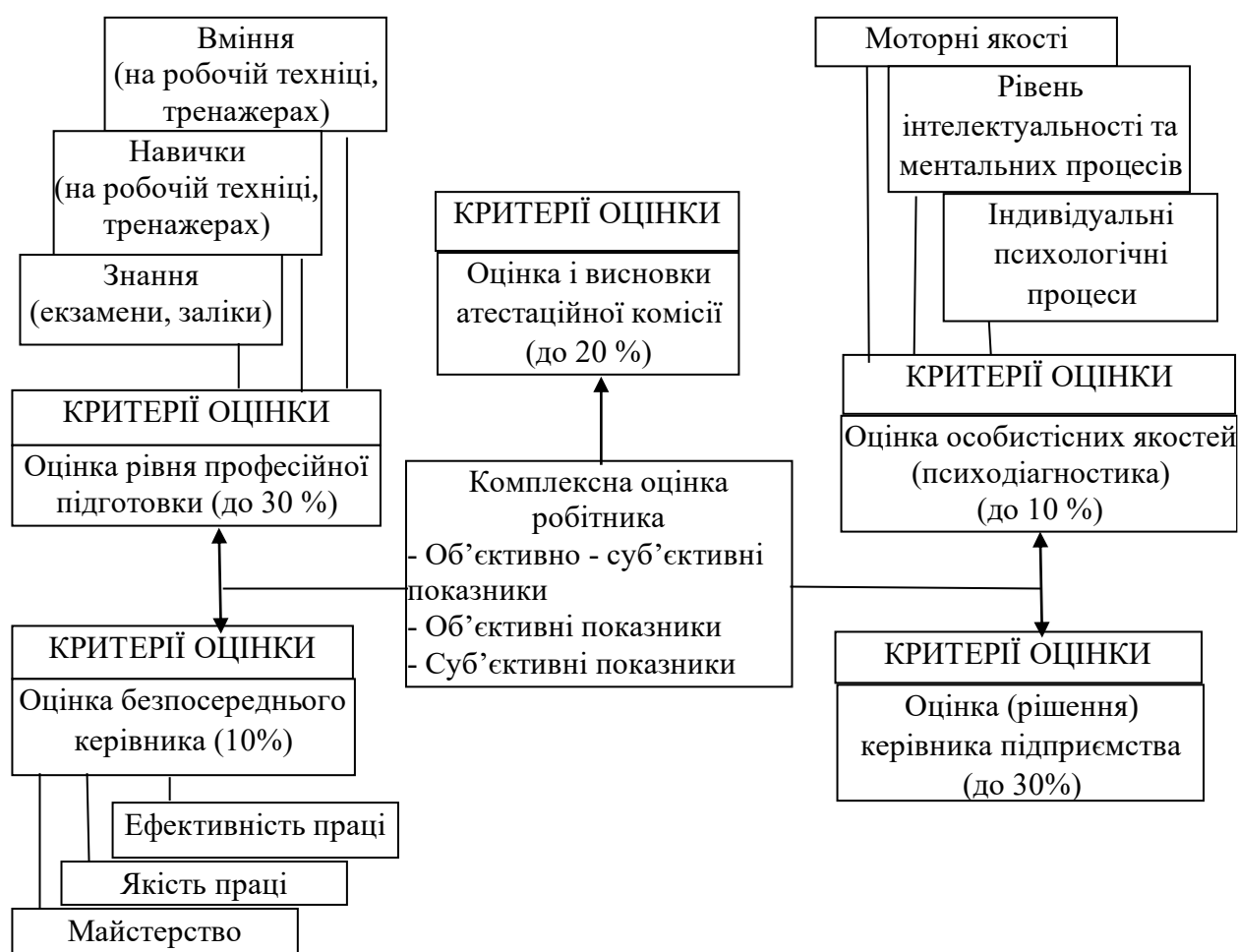


Рисунок 3.2 – Критерії комплексної оцінка працівника підприємства
Джерело: побудовано автором на основі [20]

Звичайно, навчання не є вирішенням усіх корпоративних проблем: головне, це технології, моделі управління підприємством, створення передумов для впровадження всіх запропонованих інструментів у навчанні, роботі та виробництві. Основним фактором управління професійним зростанням є визначення організаційних потреб у цій сфері. По суті, йдеться про виявлення розриву між знаннями та робочими навичками, необхідними працівникам АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» для досягнення своїх цілей, і знаннями та навичками, якими вони насправді володіють.

Отже, виникає необхідність у перегляді функціональних обов'язків HR-менеджера з врахуванням запропонованих змін в кадровій політиці підприємства (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Функціональні обов'язки HR-менеджера з врахуванням змін у кадровій політиці

Стратегічне партнерство	Операційний менеджмент
1 Розробка HR-стратегії відповідно до потреб у змінах. 2 Розвиток нового покоління лідерів. 3 Виявлення нових бізнес-стратегій. 4 Зниження ризиків, пов'язаних із ключовими співробітниками. 5 Розміщення пріоритетів з урахуванням HR-потреб. 6 Зміна організаційної структури з урахуванням стратегічних цілей. 7 Розуміння потреб бізнесу у талантах.	1 Оцінка залучення співробітника. 2 Трансляція корпоративної культури працівникам. 3 Трансляція політики компанії працівникам. 4 Забезпечення відповідності HR-програм корпоративній культурі компанії. 5 Відстеження трендів у поведінці співробітників.
Медіатор	«Швидка допомога»
1 Залагодження конфліктів, пов'язаних із внутрішньою конкуренцією співробітників. 2 Залагодження конфліктів між співробітниками. 3 Залагодження конфліктів між менеджерами. 4 Вирішення політичних проблем при реалізації бізнес-планів. 5 Підтримка організаційних змін.	1 Готовність до складних ситуацій. 2 Швидкий відгук на невдоволення співробітника. 3 Швидкі відповіді питання лінійних менеджерів. 4 Дозвіл критичних ситуацій із співробітниками. 5 Дозвіл критичних ситуацій з менеджерами.

Джерело: побудовано автором на основі [23]

З таблиці 3.3 можна сказати, що основна роль HR-менеджера полягає в тому, щоб влитися в команду нових співробітників, спілкуватися з існуючою командою, з її запитамі, потребами, проблемами розвитку та професійного зростання. Сьогодні HR-менеджер не обмежується кваліфікацією у сфері підбору персоналу та офіс-менеджменту, він також виступає стратегом професійного розвитку та посередником конфліктів і протиріч усередині команди.

3.3 Стратегічні підходи до управління професійним розвитком персоналу підприємства

В сьогоденні розвиток персоналу стає концепцією, котра визначає напрямок вдосконалення і набуття переваг для будь-якого підприємства. Саме тому сучасні організації починають вкладати великі кошти не просто в підвищення кваліфікації, а у розвиток персоналу. Не є винятком і досліджуване підприємство.

Для успішного управління розвитком персоналу в АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ», рекомендуємо сформувати стратегію розвитку персоналу. Стратегія розвитку персоналу має відповідати стратегії управління персоналом та стратегії розвитку товариства загалом. Стратегічний характер розвитку персоналу має враховувати такі аспекти:

- управління персоналом, що направлене на підвищення рівня адаптації товариства до мінливих умов його функціонування;
- стратегічний розвиток персоналу – це процес, котрий включає такі підпроцеси, як визначення потреби в персоналі, підбір, найм, нарощування потенціалу працівників, ефективне використання персоналу;
- основні функції стратегічного розвитку персоналу – це управління розвитком, інформаційне обслуговування, контролінг та маркетинг.

Розробка стратегія розвитку персоналу для АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ», має ґрунтуватись на таких основних принципах:

1) Принцип неперервності. Процеси планування, управління і удосконалення стратегії розвитку ніколи не можуть бути вичерпаними і закінченими. Розвиток працівників не має меж, бо завершення навчання і отримання певної посади – це тільки перший крок до отримання нових знань і початкова точка руху до нової посади.

2) Принцип усвідомленості. Процеси розвитку персоналу мають бути усвідомленими, обґрунтованими, доцільними. Вони мають бути співставними із загальною стратегією товариства і кар'єрними планами кожного працівника.

3) Принцип маневреності. Стратегія розвитку товариства і кар'єрні плани працівників мають бути гнучкими і змінюватись відповідно до зміни вимог ринку, потреб і часу.

4) Принцип співмірності. Стратегія розвитку персоналу товариства має передбачати рівномірний розвиток усіх працівників, а не лише вибраних, тому що співмірний розвиток працівників сприятиме роботі колективу як єдиної команди.

5) Принцип помітності. Заходи по розвитку персоналу не має відбуватись тихо, без інформування усіх зацікавлених сторін і, перш за все, керівників товариства. Досягнення в сфері розвитку працівників мають бути визнаними і оціненими, що заохотить інших до залученості до заходів по розвитку.

Таким чином, перераховані принципи характеризують зв'язок стратегії розвитку персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ», його стратегії управління персоналом і стратегії товариства, бо розвиток персоналу в багатьох аспектах залежить від бажань та можливостей менеджменту товариства.

Сучасні умови господарювання виробничими підприємствами ставлять нові вимоги до управління людськими ресурсами, які стосуються більш не колективної роботи, а навпаки, індивідуальної. Індивідуалісти віддають перевагу власним амбіціям кар'єрного росту і не лякаються брати на себе відповідальність і досягати своїх власних цілей. Це означає, що повинен бути змінений підхід до відбору персоналу. Новий підхід – це підхід індивідуального підбору мотивації з врахуванням інтересів та сильних сторін співробітників, їх стратегічного потенціалу.

Управління стратегією розвитку персоналу досліджуваного товариства – це процес, який базується на аналітичній базі, котра має містити інформацію по таких питаннях:

- оцінка потреби в персоналі (в розрізі професій, спеціальностей, кваліфікації тощо);
- оцінка заходів, пов'язаних із підбором та наймом працівників;
- оцінка складу персоналу товариства, його кількісний та якісний аналіз;

- оцінка професійних характеристик працівників, їх відповідності займаним посадам;

- оцінка та аналіз руху персоналу;

- оцінка потреби у розвитку і навчанні для працівників товариства

Дії АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ», спрямовані на розвиток бізнесу орієнтовані переважно на довгострокову перспективу. Але, разом із змінами у зовнішньому середовищі, дії можуть відповідати напрямкам розвитку і одночасно цілям в короткострокову періоді. Підприємство передбачає можливості зміцнення короткострокових пріоритетів розвитку. Але ключові пріоритети у довгостроковій перспективі залишаються незмінними (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Стратегія управління професійним розвитком персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ»

Цільові орієнтири для реалізації стратегії	Стратегічні пріоритети управління професійним розвитком персоналу
1. Інтеграція процесу виявлення кадрового резерву з оцінкою потенціалу і системою управління за цілями, що дозволить виявити високопотенційних співробітників на всіх рівнях управління	1. Ефективний відбір молодих спеціалістів, які мають високий потенціал
	2. Підвищення якості високопотенційного кадрового складу
	3. Стійкий розвиток підприємства
2. Розробка і реалізація програми професійного навчання і розвитку резервістів із застосуванням якісного індивідуального плану розвитку	4. Формування якісного кадрового резерву
	5. Впровадження і успішна реалізація інноваційних технологій у сфері управління персоналом
3. Удосконалення роботи з молодими спеціалістами	6. Розвиток людського капіталу
4. Підвищення ефективності взаємодії з навчальними закладами	7. Підтримка талантів, включаючи професійне навчання

Джерело: власна розробка

Впровадження системи стратегічного управління професійним розвитком в АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» дозволить вирішити такі стратегічні завдання:

- підвищення конкурентоспроможності;
- створення нових робочих місць для випускників навчальних закладів, які за оцінками мають високий потенціал;
- підтримка і розвиток молодих спеціалістів;
- різноманітність в процесі управління професійним розвитком персоналу.

Метою процесу стратегічного планування є досягнення успіху в кар'єрі шляхом повної та оптимальної реалізації професійних можливостей індивіда, з одного боку, та підвищення потенціалу бізнес-персоналу – з іншого.

Формуючи стратегію розвитку персоналу для АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» потрібно врахувати різні чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, які одночасно впливають на стратегію і формують її. Чинники, що впливають на стратегію розвитку персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ», враховуються при оцінці слабких та сильних сторін підприємства.

Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз співробітника (або аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища) зазвичай вважається початковим процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує основу для визначення місії та цілей, а також допомагає розробити стратегію процесу професійного розвитку, яка дає змогу досягти наміченої місії та досягти кар'єрних цілей співробітника.

У ході такого аналізу (таблиця 3.5) передбачається, що вивчатимуться дві частини: макросередовище та внутрішні здібності особистості (професійний потенціал).

Ключовим завданням в управлінні професійним розвитком персоналу є створення умов для реалізації кожним працівником особистого потенціалу і здатності знайти у кожному конкретному випадку необхідний інструмент впливу на конкретного працівника в цілях вирішення поставлених завдань розвитку підприємства. При цьому HR-менеджери повинні виступати в ролі активного ініціатора змін. В компетенції HR-менеджерів входять знання про вакантні професії на підприємстві та вимоги до їх компетенції. Саме тому HR-менеджери зобов'язані чітко розуміти стратегічні цілі, особливості і перспективи розвитку підприємства. Для гнучкого професійного розвитку необхідні певні методи планування потреб в персоналі і пошуку співробітників. Кадрова служба повинна розуміти зміну потреб підприємства і адаптуватися до нових обставин та амбіцій персоналу. Відповідно повинні змінюватися підходи до формування кадрового резерву.

Таблиця 3.5 - Аналіз сильних і слабких сторін, сприятливих можливостей і факторів загроз професійного потенціалу

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні	- гарна освіта; - компетентність; - гарні, конкурентоспроможні звички; - гарна репутація на підприємстві; - популярність; - гарно продумана кар'єрна стратегія; - великий досвід роботи; - здатність до інновацій; - інші.	- відсутність стратегічного плану; - маргінальне становище на ринку праці; - застарілі знання; - відсутність компетенцій; - непослідовність у досягненні цілей; - нерішучість; - поганий імідж; - некоммунікбельність; - інше.
Зовнішні	Сприятливі можливості - отримання додаткової освіти; - сприятлива ситуація на ринку праці; - розширення та інтенсивний ріст підприємства; - наявність запасних варіантів роботи; - наявність додаткових джерел доходів; - наявність «корисних» зв'язків; - інше	Негативні фактори - несприятлива ситуація на ринку праці; - «старіння» професії; - відсутність перспектив професійного розвитку; - криза на підприємстві; - несприятлива кадрова політика на підприємстві; - недоброзичливі відносини із колегами і керівництвом тощо.

Джерело: власна розробка

Серед базових елементів розробки моделі системи розвитку кадрового резерву є: учасники, джерела, перелік посад та інші елементи, представлені на рисунку 3.3.

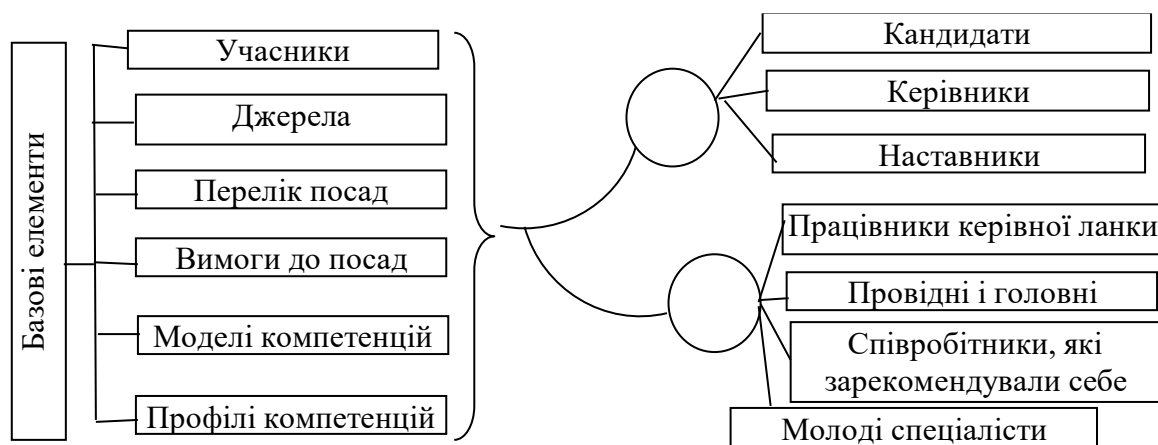


Рисунок 3.3 – Базові елементи моделі системи професійного розвитку кадрового резерву підприємства

Джерела: власна розробка

Всі елементи, наведені на рисунку 3.3, пов'язані між собою. Наприклад, без переліку посад неможливо сформувати перелік претендентів до кадрового резерву; без моделей компетенцій і профілів посад неможливо об'єктивно провести процедуру відбору резервістів і сформувати плани їх професійного розвитку. Іншими словами, базові елементи є основою функціонування процесів структури розвитку кадрового резерву на основі технології їх професійного розвитку.

Основні процеси структури кадрового резерву на основі технології їх професійного розвитку наведені на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 – Основні процеси структури кадрового резерву на основі технології професійного розвитку

Джерела: власна розробка

Перший процес (визначення потреби) виявляє актуальні категорії кадрового резерву на основі технології професійного розвитку: молоді спеціалісти, стажери за ключовими професіями і посадами, управлінці. Процес планування спрямований на подальший прогноз просування резерву, послідовність і відповідні заходи. Процес планування за строковістю передбачається короткостроковий (1-2 роки) і довгостроковий (до 10 років). За результатами цього процесу з'являється можливість цілеспрямованого просування високо

потенційних спеціалістів. Навчання і розвиток рекомендується проводити за допомогою наставництва, який у світі визнаний найбільш дієвим та ефективним способом професійного розвитку персоналу. Оцінка необхідна для визначення результатів освоєння навчального матеріалу та набуття практичних навичок. Останній процес – залучення у трудову діяльність, насамперед, пов'язаний із мотивацією, тобто створенням умов для ефективного процесу професійного розвитку персоналу підприємства.

Отже, підбір і формування персоналу в АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» необхідно здійснювати виключно на науковій основі, проводити поглиблену оцінку кандидатів з урахуванням не тільки знань і навичок потенційного співробітника, а й психологічного стану, характеристики кандидатів та індивідуальності. Усі пропозиції, що надходять, збираються в єдину інформаційну базу, а найбільш перспективні кандидати згодом проходять оцінку.

Важливим моментом для професійного розвитку персоналу підприємства є підготовка їх індивідуальних профілів. Допомогу у вирішенні цього питання може допомогти створення спеціальної групи коучів. Профіль включає план навчання і професійного розвитку персоналу підприємства. Цей підхід забезпечує безперервний ріст ринкової цінності співробітників, а також надає керівництву підприємства загальне уявлення про можливості кадрового резерву на перспективу. Кар'єрний коучинг пов'язаний дуже тісно із професійним розвитком персоналу підприємства і його зміст розкривають його складові (рисунк 3.5)

Безумовно, АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» необхідно розглядати професійний розвиток персоналу як складову довгострокової бізнес-стратегії, яка потребує уваги з боку вищої ланки керівництва при розробці стратегії щодо залучення, мотивації і утримання співробітників із високим потенціалом професійного розвитку.

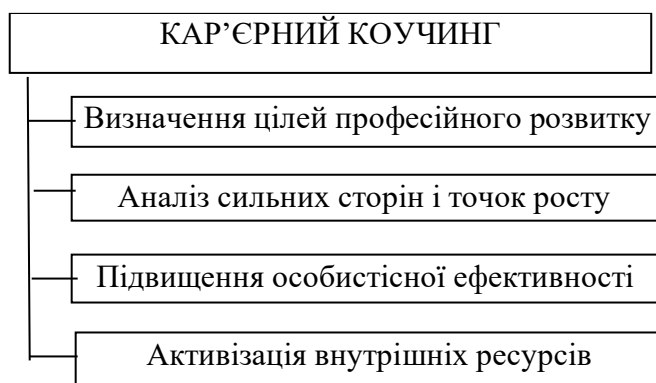


Рисунок 3.5 – Складові кар'єрного коучингу в процесі професійного розвитку персоналу підприємства

Джерела: побудовано автором на основі [19]

Стратегія розвитку персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» має включати:

- цілі розвитку персоналу (зростання продуктивності праці і зростання рівня задоволеності працею);
- кар'єру і переміщення (горизонтальне і вертикальне) працівника;
- очікуваний результат від розвитку кожного працівника;
- ключові види і форми розвитку працівника (розвиток на робочому місці, навчання на досвіді інших, спеціальні проекти і завдання, тренінги і семінари, самонавчання);
- оцінку результатів розвитку кожного працівника (досягнення поставлених цілей, виконання планів навчання, ротацію).

В розробці стратегії розвитку персоналу для АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ», на нашу думку, мають брати участь такі посадовці:

- голова правління (приймає рішення);
- начальник відділу кадрів (формує пропозиції по стратегії);
- начальники усіх підрозділів (для оцінки проблем в роботі персоналу, для розробки заходів по розвитку, оцінки результатів розвитку працівників тощо);
- інженери відділу кадрів (для збору необхідної інформації по персоналу, по навчальних програмах тощо);

- економіст планово-економічного відділу (для розрахунку витрат ресурсів, складання бюджетів, оцінки результатів роботи товариства).

Розробка і реалізація стратегії розвитку персоналу для АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» дозволить розробити систему розвитку працівників, яка дозволила б підвищити ефективність діяльності товариства. Стратегія розвитку персоналу має базуватися на її принципах, відповідати інтересам керівників і працівників товариства і досягати цілі товариства.

На рисунку 3.6 представлена Програма професійного розвитку персоналу підприємства із визначенням основних завдань для її виконавців.

ТОП-менеджмент	Створення умов для виявлення, розвитку і утримання перспективних молодих співробітників
Керівники підрозділів	Зміцнення ролі середнього менеджменту в процесі виявлення, розвитку і утримання перспективних молодих співробітників
Лінійні керівники	Розвиток навичок і культури наставництва
HR-менеджмент	Навчання технологіям консультування керівників і супроводження процесу виявлення, розвитку і утримання перспективних молодих співробітників
Молоді спеціалісти	Розвиток професійних і особистісних компетенцій, необхідних для реалізації потенціалу підвищення ефективності роботи підприємства

Рисунок 3.6 - Програма професійного розвитку персоналу підприємства

Джерело: власна розробка

Таким чином, стратегічний підхід до професійного розвитку персоналу підприємства допоможе власне співробітникам підприємства визначитись в їх власних потребах у професійному розвитку, отримати інформацію про можливі на підприємстві напрямки професійного розвитку і поєднати власні інтереси і цілі професійного розвитку із цілями розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження можна зробити такі висновки.

Управління професійним розвитком персоналу підприємства – це активна взаємодія трьох сторін: працівника, керівництва і відділу управління персоналом. Керівництво формулює потреби підприємства у розвитку того чи іншого співробітника, найчастішу виступає в ролі наставника в процесі управління його кар'єрою. На самого працівника лягає повна відповідальність за спішний розвиток його власної кар'єри. Адже саме він щоденно перетворює у життя свій план. Відділ управління персоналом координує весь процес управління кар'єрою, враховуючи особливості працівника, який будує цю кар'єру.

АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ», яке стало базою дослідження, сьогодні є унікальним українським машинобудівним об'єднанням, що має потужний та інтелектуальний потенціал. На підприємстві працює понад 5000 осіб виробничого персоналу, в тому числі 360 висококваліфікованих конструкторів та інженерів, 160 фахівців, які працюють над розробкою проєктно - кошторисної документації, 150 працівників, які займаються монтажними, пусконаладжувальними роботами та сервісним обслуговуванням технологічного обладнання, верстатів, яких нараховується 2500 штук та обробних центрів із ЧПК, яких налічується близько 80 тощо.

Аналіз основних економічних показників діяльності підприємстві свідчить, що у 2020 році АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» було прибутковим. Його прибуток складав 5234 тис. грн. У наступних роках (2021-2023) року підприємство було збитковим. У 2023 році його величина становить 335717 тис. грн. Причинами є зменшення продажів, зменшення доходів, зменшення працівників внаслідок військової агресії рф. Аналіз показників фінансового стану свідчить про кризовий фінансовий стан підприємства. Всі показники нижче нормативних значень. Це означає, що підприємству треба переглянути фінансову стратегію та фінансову політику управління фінансовими ресурсами підприємства.

У зв'язку із військовою агресією рф персонал АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» за період дослідження мав тенденцію скорочення. У 2023 році їх кількість складала 2296 осіб. Управління персоналом підприємства має чітку організаційну основу та систематичний характер. Цей процес спрямований на інтенсифікацію управлінської праці, організацію здорової конкуренції між управлінськими структурами підприємства. Між найманими працівниками і керівництвом підприємства укладені трудові відносини, які регламентуються чинним трудовим законодавством, колективним договором і трудовими договорами (контрактами) з питань найму на роботу та звільнення з роботи, тривалості робочого часу та відпочинку, включаючи відпустку, виплати заробітної плати та випадків доплати до заробітної плати, матеріального та нематеріального заохочення працівників. Оцінка діяльності управління персоналом показала, що на підприємстві відсутні необхідні технології управління як: довгострокове планування кадрів; професійне просування персоналу; винагорода ініціативи персоналу і низький рівень матеріального стимулювання.

В АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» немає можливості забезпечити всім співробітникам вертикальний професійний розвиток. У зв'язку із цим можна передбачити професійний розвиток по горизонталі. Головним методом навчання в цьому випадку є стажування в інших підрозділах підприємства. Опитування персоналу про можливості професійного розвитку дозволяє виділити основні проблеми в цій сфері. Більшість не відчуває реальної можливості професійного розвитку (62%) і тільки 11% реально ставлять за мету і наперед планують для себе шляхи побудови своєї кар'єри.

Серед напрямків покращення використання персоналу досліджуваного підприємства пропонується: удосконалення системи прийому і відбору персоналу; створення системи службово-професійного просування персоналу (розробка кадрової програми); удосконалення системи матеріального заохочення персоналу; впровадження оцінки кадрового потенціалу; розробка методики стратегічного планування професійного розвитку.

Головним інструментом управління професійним розвитком персоналу виробничого підприємства є оцінка ділових і особистих якостей кожного окремого співробітника. На підставі результатів такої оцінки визначається потреба у навчанні та доцільності горизонтального чи вертикального руху персоналу на нове робоче місце. Зниження витрат на виконання функцій формування кадрів підприємства завдяки послугам кадрових та рекрутингових агенцій, яке можна очікувати, складає 252320 грн. На думку експертів підприємства підвищення ефективності матиме позитивний вплив на покращенні результатів діяльності підприємства, що виражається як ріст виручки на 3-5%. Дохід від запропонованих заходів удосконалення системи управління професійним розвитком персоналу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» складає 152795 в рік.

Серед найважливіших передумов впровадження нової політики професійного розвитку кадрового потенціалу АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» можна виділити такі: кадрове прогнозування та планування; визначення потреб у навчанні; своєчасне навчання нових працівників; зміцнення зв'язків з іншими освітніми та тренінговими організаціями; атестація персоналу; система професійного зростання, де велике значення надається підготовці резерву керівних кадрів; підвищення гнучкості системи професійного розвитку персоналу та її орієнтації на кінцевий результат; поєднання індивідуального навчання з навчанням у командах; рух від фрагментарного підвищення кваліфікації до цілісного розвитку людини; перехід від стандартних програм навчання до гнучких, проблемно-орієнтованих програм розвитку.

Впровадження системи стратегічного управління професійним розвитком в АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ» дозволить вирішити такі стратегічні завдання: підвищення конкурентоспроможності; створення нових робочих місць для випускників навчальних закладів, які за оцінками мають високий потенціал; підтримка і розвиток молодих спеціалістів; різноманітність в процесі управління професійним розвитком персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «СМНВО-ІНЖИНІРИНГ». Веб-сайт: URL: <https://frunze.com.ua/>
(дата звернення 15.05. 2024)
2. Ачкасова О. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22>
3. Бабчинська О.І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 169–173.
4. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>
5. Волобуєв М.І. Розвиток персоналу підприємства: сучасні аспекти. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 77–79
6. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17. С. 556–561.
7. Гринько Т., Єрмолаєва К. Управління трудовими ресурсами на підприємстві в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка і менеджмент*. 2023. URL: http://www.confcontact.com/2023-ekonomika-i-menedzhment/6_Grynko-Yermolayeva.pdf (дата звернення: 14.09.2024).
8. Захарчин Г., Захарчин Н. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 69. С.61–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-11>
9. Кравченко В. Принципи та методи управління персоналом. LivingFo. 2022. URL: <https://livingfo.com/pryntsy-py-ta-metody-systemy-upravlinnia-personalom/>
(дата звернення: 13.09.2024).
10. Моїсеєнко І. А. Теоретичні основи управління системою професійного розвитку персоналу підприємства. *Актуальні питання економіки, обліку та права*

в сучасних умовах: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Житомир, 30 грудня 2023 р.). Житомир: ЦФЕНД, 2023. С. 54-55.

11. Моїсеєнко І.А. Грейдування як елемент професійного розвитку персоналу. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, ОНЕУ, 4-5 жовтня 2024 р.). Одеса, 2024. С. 644-646.

12. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372> (дата звернення: 13.09.2024).

13. Партика І.В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 190-195

14. Пшик-Ковальська О. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (8). 2022. С. 88–93.

15. Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. URL:<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21895/1/35.pdf> (дата звернення: 13.09.2024).

16. Терюханова І., Стульпінас Н., Терещенко О. Розвиток соціального діалогу в питаннях професійного навчання персоналу українських підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 1-2. С. 44–50.

17. Тимошенко В. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>

18. Уїтмор Дж. Коучинг високої ефективності : перекл. з англ. Київ: Міжнародна академія корпоративного управління і бізнесу, 2005. 168 с.

19. Череп О.Г. Прискорення цифровізації та COVID-19: ретроспективний огляд та вплив на створення нових робочих місць. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8825>

20. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення: 13.09.2023).
21. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 437–444. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-437-444>
22. Gesme, D.H, Towle, E.L., & Wiseman, M. (2010). Essentials of staff development and why you should care. *J Oncol Pract*. 6(2), 104-106. DOI: <https://doi.org/10.1200/JOP.091089>
23. Dolan, S. L., & Capell, B. Training, Education, and Development of Staff. The SAGE Encyclopedia of Quality and the Service Economy. 2015. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781483346366.n225>
24. Kauffeld, S., & Massenberg, A.C. Failure in Personnel Development. Strategies in Failure Management. 2018. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-72757-8_8
25. Dachner, A., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. (2019). The future of employee development. 2019. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/289197727.pdf> (дата звернення 15.09.2024)
26. Bringsén, Å., & Lindström, P.N. Swedish managers' experience of yearly staff development dialogues, aiming for employee development, performance, and well-being. *BMC Psychol*, 2022. (10). 184. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00890-w>
27. Krist, S. A. (). Role of Human Resources in Employee Development. *Scholarly Journal of Arts & Humanities*, 2020. (4). P. 21-30. DOI: <https://doi.org/10.15681/SJAH/2020/VOL2/ISS4/APRIL003>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
СХЕМА ПОСЛІДОВНОСТІ ДІЙ ПЛАНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО
РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ



Рисунок А.1 - Схема послідовності дій планування професійного розвитку персоналу

ДОДАТОК Б

ПУБЛІКАЦІЇ АВТОРА ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1. Моїсєєнко І. А. Теоретичні основи управління системою професійного розвитку персоналу підприємства. *Актуальні питання економіки, обліку та права в сучасних умовах: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Житомир, 30 грудня 2023 р.). Житомир: ЦФЕНД, 2023. С. 54-55.

Подовження додатку Б

2.Моїсеєнко І.А. Грейдування як елемент професійного розвитку персоналу. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, ОНЕУ, 4-5 жовтня 2024 р.). Одеса, 2024. С. 644-646.