

Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: **«Планування та підвищення ефективності розвитку
персоналу підприємства (на матеріалах
ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»))»**

Виконав: студент IV курсу, групи 401-ЕП
спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Стеценко В.Р.

Керівник: Галайда Т.О.

Рецензент: Шевченко О.М.

Полтава – 2021 р.

Консультанти:

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
(охорона праці)

07.06 2021 р. [підпис] В.В. Биба

Здобувач 16.06 2021 р. [підпис] В.Р. Стеценко

Керівник роботи 16.06 2021 р. [підпис] Т.О. Галайда

Нормоконтроль 16.06 2021 р. [підпис] Т.О. Галайда

Допустити до захисту:

Завідувач кафедри 18.06 2021 р. [підпис] В.Я. Чевганова

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(повна підприємства вища освіта вищого закладу)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

ступінь вищої освіти «бакалавр»

Напрямок підготовки _____

(кодифікатор)

Спеціальність 076 «Підприємство, торгівля та біржова діяльність»

(кодифікатор)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки, підприємництва
та маркетингу

В.Я. Чевганова

2021 року

« 3 »

03

ЗАВДАННЯ **НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Стеценко Владислав Русланович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Планування та підвищення ефективності розвитку персоналу підприємства (на матеріалах ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»)

керівник роботи Галайда Т.О., ст. викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, очолює кафедру)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 03 » 03 2021 року № 152/фв

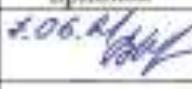
2. Строк подання здобувачем роботи 14.06.2021 р.

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

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Аналітичний та методичні доповіді управління розвитком персоналу підприємства. 2. Оцінювальна-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин». 3. Учасниками аналізу управління розвитком персоналу підприємства

5. Перелік графічного матеріалу:
Ілюстративний матеріал у кількості 23 аркушів представлений у
Додатку Д

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Біба В.В., к.т.н., доцент	26.05.21 	2.06.21 

7. Дата видачі завдання 26.04.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	26/04–09/05	30%
2	Аналітична частина	10/05–23/05	60%
3	Проектна частина	24/05–06/06	88%
4	Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	07/06–13/06	95%
5	Рецензування та підготовка до захисту	14/06–20/06	100%
6	Захист випускної роботи бакалавра	22/06–27/06	+

Завбувач


(підпис)Стеценко В.Р.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)Гвозида Т.О.
(прізвище та ініціали)

Примітка:

52. Форму призначення для видачі завдання студенту на виконання дисциплінарного проекту (роботи) і контролю за ходом роботи з боку кафедри (дисциплінарної комісії) і декана факультету (завідувача відділення).

РЕФЕРАТ

Стеценко В.Р. Планування та підвищення ефективності розвитку персоналу підприємства (на матеріалах ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»). Машинопис. Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття першого рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021.

Робота містить 107 сторінок, 11 таблиць, 24 рисунків, 86 найменувань використаної літератури, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин», яке займається виробництвом та реалізацією дорожніх машин і устаткування та запасних частин і агрегатів до них.

Мета роботи – дослідження теоретичних та методичних засад управління розвитком персоналу підприємства та розроблення напрямів його удосконалення.

Предметом дослідження є система управління розвитком персоналу на підприємстві та її ефективність.

У роботі розглянуті теоретичні та методичні засади управління розвитком персоналу підприємства. Здійснені дослідження стану, проблем та перспектив розвитку машинобудівного комплексу в Україні, здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства, проведено аналіз економічних та фінансових показників діяльності й аналіз стану охорони праці. Проведено аналіз та оцінювання ефективності діяльності персоналу підприємства та системи його професійного і кар'єрного розвитку. Розроблено шляхи формування ефективної системи управління розвитком персоналу підприємства. В результаті виконання роботи надані рекомендації щодо розроблення комплексної системи управління розвитком персоналу підприємства. Одержані результати можуть бути використані керівництвом підприємства в процесі управління розвитком персоналу.

Ключові слова: персонал, розвиток, кваліфікація, компетентність, компетенції, коучинг, навчання, наставництво, продуктивність паці, тренінг.

ABSTRACT

Stetsenko V.R. Planning and improving the efficiency of enterprise personnel development (based on the materials of PJSC "Kremenchug Road Machinery Plant"). Typescript. Qualifying work of a bachelor to obtain the first level of higher education in the specialty 076 "Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities" - National University "Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk", Poltava, 2021.

The work contains 107 pages, 11 tables, 24 figures, bibliography with 86 titles, 4 appendices.

The object of the study is PJSC "Kremenchug Road Machinery Plant", which is engaged in the production and sale of road machinery and equipment and spare parts and units for them.

The purpose of this study is the theoretical and methodological foundations of personnel development management of the enterprise and the development of areas for its improvement.

The subject of the study is the personnel development management system at the enterprise and its efficiency.

The paper considers the theoretical and methodological principles of personnel development management of the enterprise. Researches of a condition, problems and prospects of development of a machine-building complex in Ukraine are carried out, the organizational and economic characteristic of the enterprise is carried out, the analysis of economic and financial indicators of activity and the analysis of a condition of labor protection is carried out. The analysis and evaluation of the efficiency of the personnel of the enterprise and the system of its professional and career development is carried out. Ways to form an effective management system for enterprise staff development have been developed. As a result of the work, recommendations for the development of a comprehensive personnel development management system of the enterprise are provided. The obtained results can be used by the management of the enterprise in the process of personnel development management.

Key words: personnel, development, qualification, competence, competencies, coaching, training, mentoring, packet performance, training.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління розвитком персоналу підприємства.....	11
1.1. Сутність, функції та складові елементи процесу розвитку персоналу підприємства.....	11
1.2. Принципи і методи управління розвитком персоналу підприємства.....	16
1.3. Оцінювання ефективності функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві.....	25
Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин».....	36
2.1. Стан, сучасні проблеми та перспективи розвитку машинобудівного комплексу в Україні.....	36
2.2. Організаційно-правові основи діяльності підприємства.....	39
2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства.....	45
2.4. Стан охорони праці на підприємстві.....	55
Розділ 3. Удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.....	65
3.1. Аналіз і оцінка ефективності діяльності персоналу підприємства та системи його професійного і кар'єрного розвитку.....	65
3.2. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком персоналу підприємства.....	78
3.3. Розроблення комплексної системи управління розвитком персоналу підприємства.....	82
Висновки та пропозиції.....	87

Список використаних джерел.....	90
Глосарій.....	98
Додаток А. Фінансова та статистична звітність за 2017 рік.....	108
Додаток Б. Фінансова та статистична звітність за 2018 рік.....	116
Додаток В. Фінансова та статистична звітність за 2019 рік.....	124
Додаток Г. Ілюстративний матеріал.....	132

ВСТУП

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності та успіху у бізнесі неможливо без забезпечення відповідними ресурсами. Поруч із матеріальними, людські ресурси, тобто персонал суб'єктів підприємництва також потребує підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективного використання.

Сучасні технології управління персоналом останні роки переживають системні зміни в умовах трансформації економіки, соціально-трудова відносин, зміни ціннісних орієнтацій працівників, посилення соціальної відповідальності усіх учасників ринку. Низький рівень ефективності управління персоналом негативно впливає на усі аспекти діяльності підприємства.

Рівень розвитку персоналу є ключовим фактором у ефективності функціонування кожного підприємства. Залучення і утримання працівників, які не лише володіють необхідними компетенціями, але й прагнуть їх розвивати, робити кар'єру, досягати добробуту, підвищує можливості щодо покращення результатів діяльності кожного суб'єкта підприємництва у всіх сферах і галузях економіки.

В умовах змін зовнішнього середовища підприємств підвищення рівня професійної компетентності персоналу через ефективне управління процесами його розвитку у різних формах із застосуванням сучасної методології є одним із важливих чинників успішного функціонування і розвитку бізнесу.

Управління розвитком персоналу в умовах посилення інтенсивності глобалізаційних процесів, технологічного та людського розвитку набуває особливої актуальності для промислових підприємств, оскільки підвищення технологічної складності виробництва потребує залучення більш компетентного персоналу для забезпечення ефективного функціонування та виробництва конкурентоспроможної продукції. При цьому зростають матеріальні витрати виробничих підприємств та витрати на персонал, отже ефективне управління персоналом потребує застосування сучасних методів і технологій.

Актуальність теми випускної роботи бакалавра пов'язана з необхідністю оцінювання ефективності діючої системи управління розвитком персоналу на підприємстві.

Підтримка на кожному підприємстві рівня конкурентоспроможності персоналу реалізується через систему розвитку працівників. В результаті процесів професійного та кар'єрного розвитку персонал стає більш продуктивним та отримує додаткові можливості для підвищення рівня добробуту та становища у соціумі. У результаті надання рівних можливостей для зростання усім працівникам покращується соціально-психологічний клімат у колективах, зростає мотивація до подальшого розвитку.

Основним завданням управління розвитком персоналу на підприємстві є підвищення продуктивності праці, підвищення зацікавленості персоналу в результатах діяльності свого колективу та підприємства в цілому, ефективне використання витрат на персонал, що в результаті сприяє зниженню витрат на виробництво продукції.

Сучасна система освіти в Україні не може у повній мірі забезпечити кожне підприємство саме тим персоналом, якого воно потребує в певний момент часу, отже, підготовка подальший розвиток працівників безпосередньо на виробництві, а також використання освітніх можливостей підприємства для галузі та території має велике значення та є важливою складовою системи управління персоналом в сучасних умовах

Метою даної випускної роботи є дослідження теоретичних та методичних засад управління розвитком персоналу підприємства та розроблення напрямів його удосконалення.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин», яке займається виробництвом асфальтозмішувальних установок, інших дорожніх машин і устаткування та запасних частин і агрегатів до них.

Предметом дослідження є система управління розвитком персоналу на підприємстві та її ефективність.

Для досягнення мети випускної роботи необхідне вирішення таких завдань:

- дослідити сутність, функції та складові елементи процесу розвитку персоналу підприємства;
- розглянути принципи і методи управління розвитком персоналу підприємства;
- визначити методи та показники оцінювання ефективності функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві;
- дослідити стан, сучасні проблеми та перспективи розвитку машинобудівного комплексу в Україні;
- розглянути організаційно-правові основи діяльності підприємства;
- провести аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства;
- проаналізувати стан охорони праці на підприємстві;
- провести аналіз і оцінку ефективності діяльності персоналу підприємства та системи його професійного і кар'єрного розвитку;
- сформулювати шляхи формування ефективної системи управління розвитком персоналу підприємства;
- розробити комплексну систему управління розвитком персоналу підприємства.

В результаті виконання випускної кваліфікаційної роботи надані рекомендації щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу підприємства на основі розроблення та впровадження комплексної системи.

На підприємстві за рахунок підвищення рівня компетентності кожного працівника можна досягти підвищення результативності праці та зниження витрат на виробництво продукції.

Результатом впровадження комплексної системи управління розвитком персоналу на підприємстві повинно стати розкриття та більш повна реалізація людського потенціалу та підвищення рівня продуктивності праці і ефективності витрат на персонал.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, функції та складові елементи процесу розвитку персоналу підприємства

Управління професійним розвитком персоналу на підприємстві є однією із найважливіших сфер забезпечення його діяльності та ефективності ведення бізнесу. Швидкий розвиток суспільства, глобалізація економіки, інтеграційні процеси формують такі виклики для функціонування сучасних економічних систем, які роблять головним чинником їхнього розвитку знання та вміння (компетенції), кваліфікацію, мотивацію, увагу до людини як об'єкта управління і ресурсу компанії, її здібностей, цінностей, прагнень.

Рівень розвитку персоналу є одним із ключових факторів ефективності функціонування кожного суб'єкта підприємництва. В умовах швидкого зношення набутих у свій час знань, умінь та навичок, спроможність кожного підприємства підвищувати рівень компетентностей своїх працівників є одним із показників забезпечення конкурентоспроможності на ринку у тій сфері економічної діяльності, де функціонує суб'єкт підприємництва..

Персоналом підприємства традиційно вважають сукупність постійних працівників, які мають професійну підготовку та практичний досвід. Отже, залучення працівників, які відповідають вимогам успішного ведення бізнесу, є запорукою досягнення високих фінансово-економічних та соціальних результатів діяльності.

Керівництво підприємства повинно створювати та підтримувати у належному стані таке внутрішнє середовище, у якому всі категорії персоналу можна залучити до вирішення як поточних так і стратегічних завдань.

Створена виробнича та соціальна атмосфера, соціально-психологічний клімат повинні сприяти особистому та професійному розвитку кожного працівника на підприємстві, впливати на його закріплення, навчання, передання знань, мотивування до ефективної праці та кар'єрного зростання.

О.А. Грішнова зазначає, що розвиток персоналу – це сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. А в ширшому розумінні розвиток персоналу також охоплює функції: професійної адаптації, визначення потреби у персоналі, відбір і розстановку персоналу, підтримку комфортного соціально-психологічного клімату, вплив на мотивацію праці, оцінювання як кандидатів на вакантні посади, так і поточне періодичне оцінювання за результатами діяльності та інші види оцінки, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування тощо [24].

На думку В.А. Савченко, розвиток персоналу являє собою системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [71].

Складові елементи процесу розвитку персоналу підприємства наведені на рис. 1.1.

Питання організації та здійснення професійного розвитку працівників регулюються Кодексом законів про працю України, Цивільним та Податковим кодексами України, законами України «Про професійний розвиток працівників» [10], «Про освіту» [2], «Про професійно-технічну освіту», «Про вищу освіту» [11], Постановою Кабінету Міністрів України «Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва», «Положенням про професійне навчання кадрів на виробництві» [13], а також міжнародними актами: Конвенція про професійну орієнтацію та професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів (№ 142), рекомендація щодо

профорієнтації і професійної підготовки в галузі розвитку людських ресурсів (№ 150).

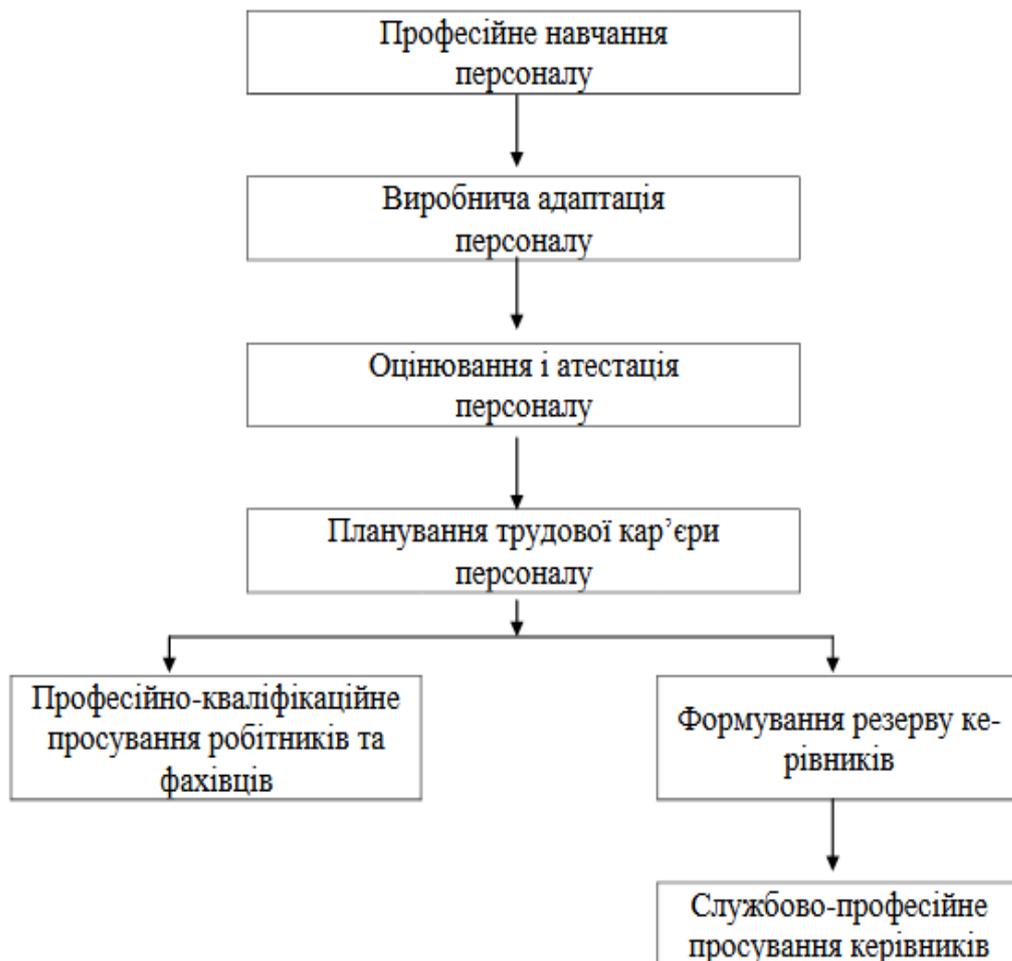


Рисунок 1.1 – Складові елементи процесу розвитку персоналу підприємства

До напрямів професійного розвитку персоналу підприємства відносяться: первинне професійне навчання; навчання з врахуванням нових напрямів розвитку організації; навчання для підвищення загального рівня кваліфікації найманого працівника тощо [77].

Складові елементи забезпечення професійного розвитку персоналу підприємства представлені на рис. 1.2.

Перепідготовка персоналу спрямована на здобуття працівниками кваліфікації за іншою спеціальністю з метою оперативного забезпечення висококваліфікованими кадрами певних ділянок на напрямів роботи, які виникають на підприємстві.

Підвищення кваліфікації спрямоване на навчання, яке забезпечує вдосконалення та розвиток знань і вмінь, необхідних для ефективного вирішення завдань професійної діяльності працівника.

Підготовка та перепідготовка здійснюється за такими формами: заочною; очно-заочною (дистанційною); очною [77].

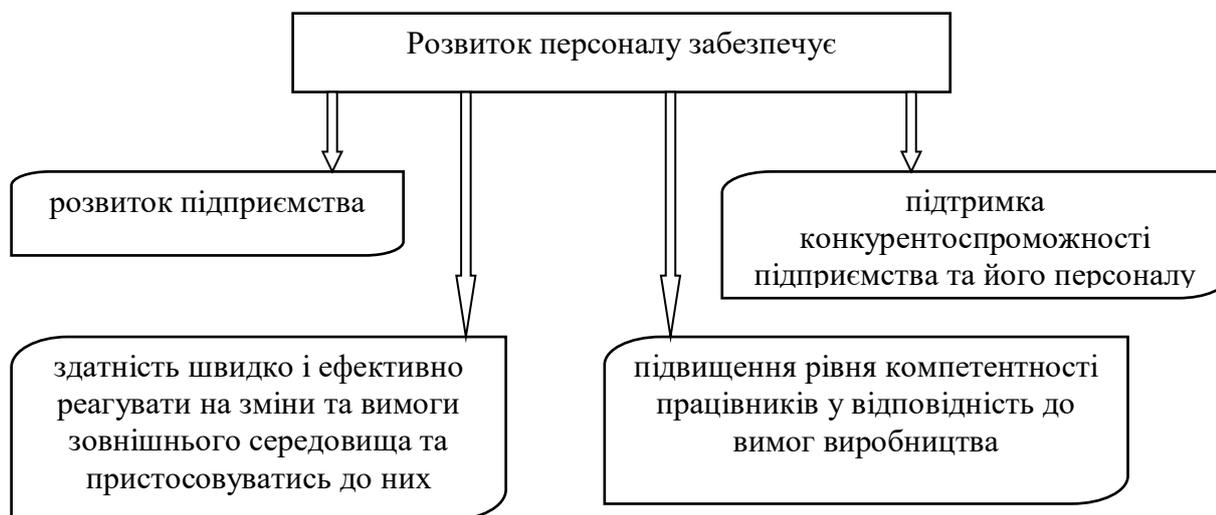


Рисунок 1.2 – Елементи, які забезпечують розвиток персоналу

Основою для аналізу потреби у розвитку персоналу підприємства та його структурних підрозділів є бізнес-план. На його основі можна провести аналіз того, що дійсно необхідно для ефективної роботи підприємства. Наприклад, якщо підприємство планує вихід на нові ринки або випуск нової продукції, важливо зрозуміти, чи є у персоналу необхідні компетенції та можливості.

На даному етапі необхідно також визначити загальні напрямки, за якими необхідно реалізовувати програми розвитку персоналу..

Цілі розвитку персоналу з позицій роботодавця і працівника відрізняються.

Так, з позиції роботодавця цілями розвитку персоналу є:

- формування персоналу та організація його діяльності і управління;
- оволодіння уміннями визначати, розуміти і вирішувати проблеми;
- відтворення персоналу;
- інтеграція персоналу в систему корпоративної культури підприємства;

- гнучке використання персоналу;
- адаптація працівників до умов праці та соціального і виробничого середовища;
- впровадження інновацій.

З позиції працівника цілями його розвитку є:

- підтримка на відповідному рівні і підвищення професійної кваліфікації; отримання професійних знань;
- отримання професійних знань про всіх стейкхолдерів, з якими взаємодіє підприємства, та тих, що впливають на його діяльність;
- розвиток здібностей до мислення, планування, організації роботи. управління часом, управління мотивацією, стресами, емоційними станами.

Отже, ефективне функціонування підприємства потребує постійного вдосконалення та розвитку компетентності працівників.

Персонал підприємства будь-якої категорії, професійної чи кваліфікаційної групи повинен мати високу кваліфікацію, володіти необхідними для виконання своїх професійних обов'язків компетенціями, що дозволить виконувати зобов'язання підприємства щодо постачання продукції та надання послуг необхідної якості в умовах, коли вимоги та очікування споживачів постійно зростають.

Розвиток персоналу як система і як процес потребує ефективного управління, що включає визначення потреб підприємства і працівників у розвитку, планування розвитку, пошук ефективних сучасних форм і методів розвитку персоналу, визначення його доцільності та економічної й соціальної ефективності, формування програм розвитку різних груп і категорій працівників.

1.2. Принципи і методи управління розвитком персоналу підприємства

Всебічний розвиток персоналу є достатньо складним та комплексним процесом, він може реалізовуватися на підприємстві у часовому та просторовому вимірах, але не завжди є достатньо ефективним за результатами аналізу.

В результаті аналізу літературних джерел виявлено, що управління розвитком персоналу – це дії спрямовані на розробку та реалізацію заходів, направлених на досягнення необхідного рівня якісних характеристик працівників відповідно до стратегії розвитку підприємства

Процес такого управління повинне розкривати індивідуальний трудовий потенціал працівників, розширювати наявні компетенції, покращувати комунікації. Система управління розвитком персоналу вимагає дотримання принципів, якими слід керуватися та відповідати певним нормам, тому це вагомо впливає на процес розвитку персоналу та є умовою успішного кінцевого результату. Базові принципи розвитку персоналу поділено на дві групи: загальні та специфічні (рис. 1.3).

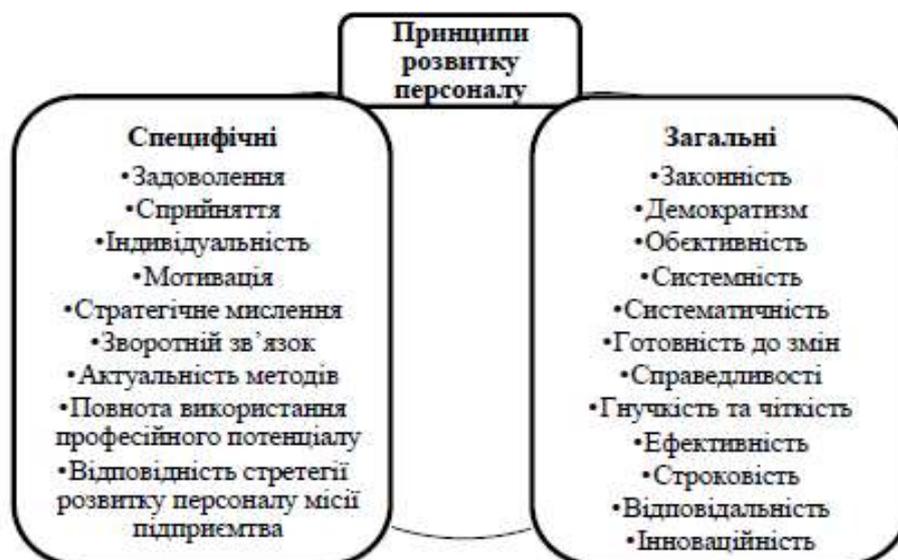


Рисунок 1.3 – Принципи управління розвитком персоналу підприємства

Початковим етапом управління розвитком персоналу повинно стати формування системи ефективного пошуку, підбору та відбору персоналу.

Результативність управління розвитком персоналу залежить;

- від якості професійного відбору персоналу під час пошуку та наймання на вакантні робочі місця і посади;
- від рівня професійної, психологічної та трудової адаптації прийнятих працівників;
- від ефективності організації та методів оцінювання персоналу, професійно-кваліфікаційного просування.

На рис. 1.4 представлено структуру процесу управління розвитком персоналу на підприємстві.

Головним елементом системи управління розвитком персоналу, на нашу думку є професійне навчання працівників. Сьогодні професійне навчання персоналу на підприємствах розвивається швидкими темпами, використовується багато видів, форм і методів організації професійного навчання персоналу.



Рисунок 1.4 – Структура процесу управління розвитком персоналу підприємства

Вибір виду і форми професійного навчання визначається конкретними умовами і метою діяльності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Види професійного навчання персоналу підприємства

Класифікаційна ознака залежно від:	Види професійного навчання відповідно до класифікаційної ознаки
учасників процесу навчання	- самонавчання (готує і проводить працівник самостійно); - внутрішнє (готують і проводять співробітники організації); - зовнішнє (готують і проводять зовнішні залучені працівники).
кількості слухачів	- індивідуальне (навчання проводиться для кожного працівника окремо); - групове (навчання проводиться загалом для певної кількості працівників)
цільового призначення	- первинна підготовка (навчання працівника без освіти); - перепідготовка (навчання працівника, який має освіту нової професії); - підвищення кваліфікації (отримання працівником, в рамках своєї професії чи спеціальності, нових знань, умінь та навичок); - адаптаційне навчання (навчання, яке здійснюється з метою адаптації працівника в певній організації).
поєднання процесу навчання і роботи	- з відривом від місця роботи (працівник звільняється від своїх обов'язків, під час проходження навчання); - без відриву від місця роботи
тривалості навчання	- короткострокове (не більше ніж 5 днів); - середньострокове (не більше ніж 6 місяців); - довгострокове (більше ніж 6 місяців).

Метод професійного навчання — це сукупність прийомів і способів формування в учнів (студентів, слухачів, працівників) знань, умінь і навичок. Більшість дослідників зазначають, що універсального та такого, щоб усім підприємствам підходив, методу навчання не існує, тому що кожен з існуючих має свої переваги і недоліки. Програми професійного навчання що розробляються на підприємствах, складаються з різних елементів.

Цілеспрямоване професійне навчання кваліфікованих кадрів передбачає тісний зв'язок між методами професійного навчання [30].

Підготовка працівників безпосередню на робочому місці має оперативний і конкретний характер, завжди цілеспрямована, орієнтована на засвоєння певного трудового процесу, виконання конкретної роботи, не вимагає великих витрат, скорочує період адаптації.

Характеристика методів професійного навчання наведена на рис. 1.5.

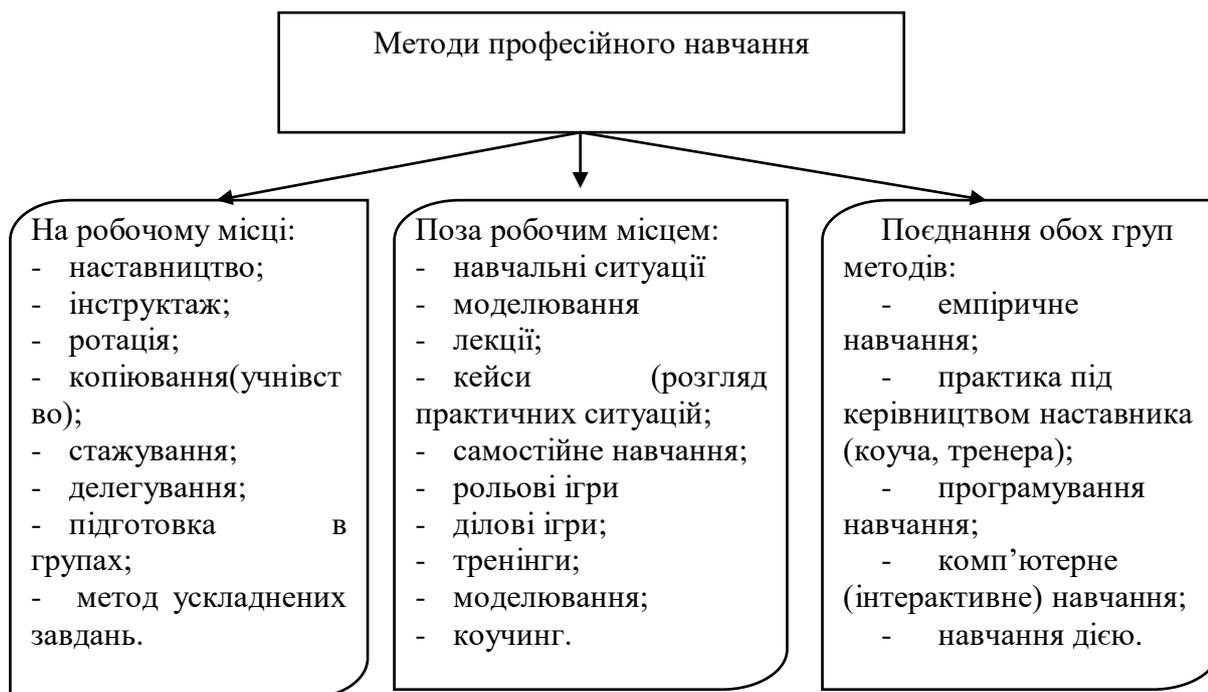


Рисунок. 1.5 – Методи професійного навчання персоналу

Стажування як метод навчання на робочому місці припускає навчання і ознайомлення працівника з проблемами вищого і якісно іншого порядку завдань при одночасному прийнятті на себе деякої частки відповідності. Підготовка в проектних групах передбачає співробітництво, що здійснюється в навчальних цілях, між проектними групами, які створені на підприємстві для розробки і вирішення завдань, обмежених певним часовим терміном.

Через те, що навчання на робочому місці зазвичай є вузькоспеціалізованим, воно не дозволяє працівникові абстрагуватися від сьогоденної ситуації і звужує можливості для формування принципово нових поведінкових і професійних навичок та вмінь. Для цих цілей більш ефективним є навчання поза робочим місцем. Навчання поза робочим місцем пов'язано з більшими фінансовими витратами та відволіканням працівника від його службових обов'язків.

Методи навчання поза робочим місцем:

1) Тренінги – метод короткострокового навчання, у якому теоретичні блоки матеріалу мінімізовані та основна увага приділяється практичному аспекту формування навичок та вмінь, передає спресований, практично орієнтований

досвід в інтенсивному режимі. Досвідчений тренер, як правило, володіє певними прийомами, що підвищують ефективність навчання.

2) Самостійне навчання.

3) Моделювання – відтворення реальних умов праці.

4) Рольові ігри (моделювання рольової поведінки).

5) Реактивний та проактивний тренінг. Реактивний тренінг ініціюється у відповідь на актуальну, насущну проблему у сфері діяльності підприємства або структурного підрозділу. Проактивний тренінг здійснюється в рамках корпоративної стратегії та у тісному зв'язку з планами підприємства щодо забезпечення відповідним персоналом.

6) «Мозкова атака» — розв'язування невідкладних завдань за дуже обмежений час.

7) Метаплан – спосіб дискусії, що містить у собі елементи мозкової атаки, аналізу випадків (ситуацій), гри та є незамінним для розв'язання складних завдань у практиці підприємництва [20].

Існує також поділ методів навчання на пасивні та активні. Активні методи навчання: наставництво; ротація; тренінг; аналіз конкретних ситуацій (кейси) тощо [21]. Для покращення організації навчання персоналу застосовуються конкретні форми навчання.

Форми навчання – це види організації взаємодії слухачів і учнів у навчальних групах, окремих слухачів чи учнів між собою, з викладачами в межах різних видів занять. Форми навчання повинні обиратися з урахуванням таких критеріїв, як зручність для організації і працівника, тривалість і якість навчання. Форми професійного навчання наведено на рис. 1.6.

Однією з форм підвищення кваліфікації персоналу з вищою освітою, що забезпечує безперервність підвищення кваліфікації працівника протягом його трудової діяльності, є систематична самоосвіта. Систематичне самостійне навчання керівників і фахівців здійснюється на основі індивідуального плану розвитку чи особистих цілей працівника, що затверджуються його безпосереднім керівником [78].

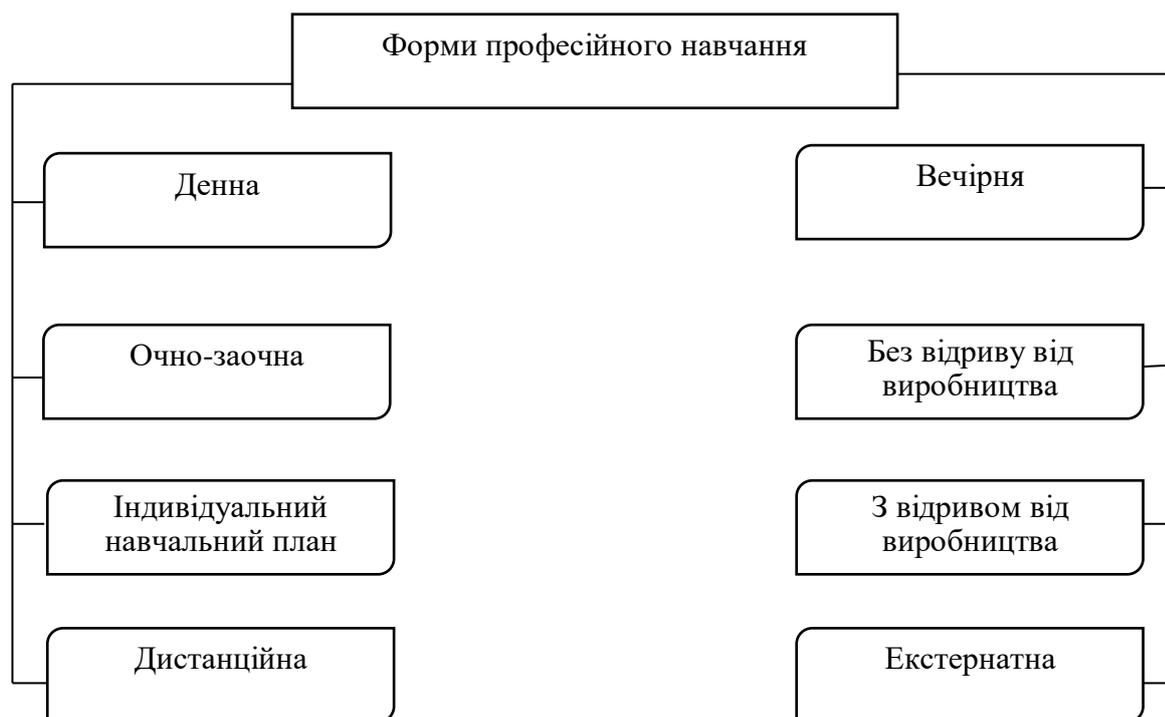


Рисунок 1.6 – Форми професійного навчання

У виборі програми розвитку персоналу підприємства істотну роль відіграє її вартість. Бюджет на професійне навчання знаходиться в прямій залежності від кількості учнів, їх місця в організації (чим вище рівень працівника, тим більше грошей відпускається на його навчання) і від того, наскільки велика потреба організації в навчанні. Вибір методів навчання багато в чому залежить і від найважливіших характеристик слухачів (посада, освіта, досвід роботи, вік, стать, кваліфікаційний рівень тощо), і від інших факторів, що обумовлюють особливості організації навчального процесу. Зарубіжний досвід показує, що при виборі форм і методів навчання персоналу на підприємстві керівництву слід приймати до уваги їх вплив на ті групи працівників, які навчатимуться. Важливо також враховувати наступні принципи навчання дорослих: актуальність навчального матеріалу, врахування попереднього досвіду, участь у навчальному процесі, повторення вивченого матеріалу, обернений зв'язок.

Дослідження показують, що на практиці не існує універсальної форми професійного навчання. Кожна форма має свої переваги та недоліки.. Працівники

служби управління персоналом повинні враховувати сильні і слабкі сторони кожної з форм навчання при розробці відповідних планів і програм.

Сукупність управлінських функцій щодо розвитку персоналу на підприємстві можна охарактеризувати у вигляді певної моделі, що відповідає досягненню стратегічних цілей підприємства та водночас має на меті отримання економічного ефекту.

Сутність та зміст моделі управління розвитком персоналу являє собою певну сукупність ознак та елементів, що відрізняють дане підприємство у поведінці відносно розвитку його персоналу. У теорії та на практиці діяльності зарубіжних та українських підприємств можна виокремити наступні моделі (рис. 1.7).

Модель конкурентних переваг	Модель підтримки працівників
МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ	
Модель підтримки суспільства	Модель людського розвитку

Рисунок 1.7 – Моделі управління розвитком персоналу підприємства

Модель підтримки працівників передбачає підвищення якості трудового життя персоналу підприємства. Основними заходами з реалізації даної моделі є наступні: ліквідація важкої фізичної праці, автоматизація та механізація праці; організація та реалізація програм соціальної підтримки працівників підприємства; створення на підприємстві оптимальних умов праці, організація та реалізація програм з охорони праці та здоров'я працівників; формування та впровадження відповідної організаційної культури тощо.

Модель підтримки суспільства реалізується через механізм становлення соціально-відповідального підприємства, що декларується як елемент корпоративної культури та загальної стратегії ведення бізнесу. Підприємство, що дотримується принципів ведення соціально-відповідального бізнесу, бере на себе зобов'язання вести діяльність відповідно до етичних норм і робити внесок в

економічний розвиток за рахунок поліпшення якості життя як власних співробітників і їх сімей, так і всього місцевого населення й суспільства в цілому

Модель-концепція людського розвитку включає наступні елементи: забезпечення працівникові безперервної освіти та надання можливості для навчання; підтримку здоров'я працівника; підтримку відповідного рівня матеріального забезпечення для гідного життя працівника та членів його сім'ї.

Професійний розвиток персоналу підприємств ґрунтується на людському розвитку, і водночас, професійний розвиток персоналу підприємств є підґрунтям для сталого (та соціального) розвитку.

До основних методичних підходів розвитку персоналу підприємства слід віднести такі (рис. 1.8).

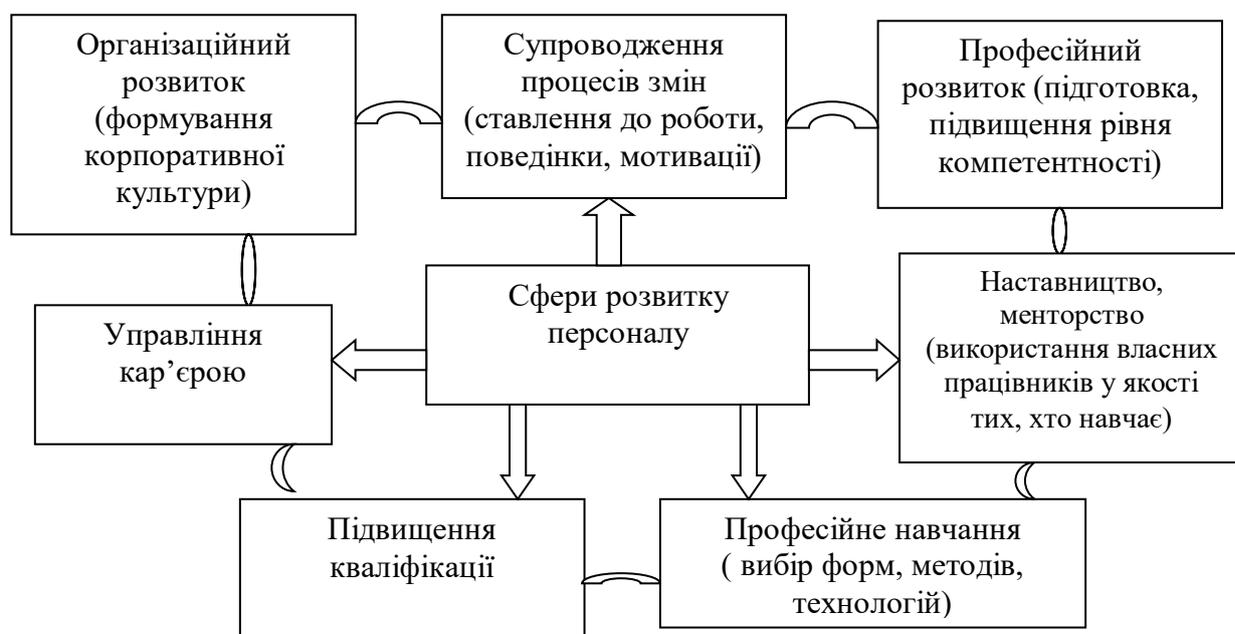


Рисунок 1.8 – Методичні підходи до управління розвитком персоналу підприємства

Світові тенденції корпоративного розвитку свідчать, що навчання переходить безпосередньо на робочі місця, відповідальність за його результати більшою мірою лягає на працівника і його керівника, тому сучасними методами розвитку персоналу сьогодні є: коучинг, e-learning, buddying, shadowing, secondment.

Коучинг як методика допомоги у навчання сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу людини, постійного вдосконалення професіоналізму і кваліфікації, зростання рівня конкурентоспроможності, що забезпечують розвиток компетентності.

E-learning – це метод дистанційного навчання за допомогою комп'ютерних систем.

Buddying – підтримка, допомога керівництва підлеглому з метою досягнення результатів через передачу один одному навчальної та розвиваючої інформації.

Shadowing використовується в основному для навчання тих, хто тільки збирається прийти працювати в компанію. Shadowing ("бути тінню") застосовується тільки тими компаніями, які готові брати до себе молодих людей без досвіду роботи.

Secondment – тимчасове переведення співробітника в інший відділ всередині організації, а також стажування в абсолютно іншій компанії, один з різновидів ротації персоналу (внутрішніх переміщень).

Підприємство, яке прагне розвиватися і утримувати свої конкурентні позиції, має за необхідність формувати власну систему управління розвитком персоналу.

Таким чином, для вирішення проблеми створення ефективно діючої системи розвитку персоналу, підприємствам необхідно, перш за все, вирішити два головних питання, пов'язаних з її формуванням:

1. Які саме аспекти розвитку персоналу повинні бути задіяні: професійне навчання, перепідготовка чи підвищення кваліфікації працівників.
2. Якими будуть джерела фінансування для забезпечення функціонування внутрішньої системи розвитку персоналу [30].

Аналіз переваг та недоліків різних методів розвитку персоналу, який доцільно здійснювати на підприємстві, повинен показати, які саме підходи на підприємстві найбільш доцільно використовувати у даний період в залежності від обраної стратегії управління персоналом та кадрової політики.

Таким чином, формування та впровадження на підприємстві системи розвитку персоналу є об'єктивною необхідністю, а пошук методів організації та форм реалізації розвитку працівників стає чинником забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства у ринковому середовищі.

1.3. Оцінювання ефективності функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві

Оцінка ефективності розвитку персоналу є важливим етапом процесу його організації. Її головна мета – встановити користь від навчання кожного працівника, яку отримує підприємство, а також з'ясувати, який методичний підхід виявився чи може бути більше ефективним. Оскільки на програми розвитку витрачаються кошти і ресурси, то важливо визначити, яку користь від цього зможе отримати роботодавець. Залежно від форм і методів професійного навчання працівники можуть складати запис, іспит, писати підсумкову роботу. Можливо організувати проведення ділової гри, виконання практичних та тестових завдань. Основна мета оцінювання ефективності професійного навчання персоналу полягає в аналізі впливу програм, форм і методів організації навчання на кінцеві результати діяльності всього підприємства. Складові елементи ефективності розвитку персоналу наведено на рис. 1.9.



Рисунок 1.9 – Елементи ефективності функціонування системи професійного розвитку персоналу

Процедура оцінки ефективності програми розвитку персоналу зазвичай складається з чотирьох етапів:

1. Визначення цілей. Процес оцінки ефективності починається вже на етапі планування, при визначенні цілей розвитку, задаються стандарти і критерії оцінки ефективності програми розвитку.

2. Збір даних до початку реалізації програми.

3. Збір даних в процесі та після реалізації програми розвитку.

4. Порівняння даних, що отримані до початку та після завершення програми розвитку персоналу.

Економічна ефективність професійного розвитку розраховується як відношення отриманого економічного ефекту до витрат на реалізацію програм чи заходів. Розрахунок порівняльної економічної ефективності навчання здійснюється на основі мінімуму приведених витрат. Соціальна ефективність характеризує відношення соціального ефекту до витрат. Усі види ефективності тісно взаємопов'язані між собою. [16].

Можливе застосування оцінювання ефективності на основі якісних показників. Так, деякі програми проводяться не для отримання знань, умінь і навичок, а для формування певного типу мислення та поведінки працівників. Для якісної оцінки ефективності процесу розвитку можуть також використовуватися непрямі методи, такі як порівняння результатів тестів, що проводяться до реалізації програми і після, спостереження за поведінкою на роботі тих працівників, що пройшли програму розвитку. Кількісна оцінка може бути також здійснена за допомогою відносних показників, таких як задоволеність програмою, оцінка засвоєння матеріалу, ефективність задоволення потреб підприємства у розвитку персоналу, які здійснюються в балах від 0 до 1. Кожному показнику присвоюється свій коефіцієнт вагомості, який може змінюватися відповідно до потреб підприємства. Оцінка ефективності процесу реалізації програми розвитку дозволяє вирішити наступні завдання:

- 1) здійснення контролю за реалізацією програми;
- 2) аналіз та коригування слабких сторін;

- 3) моніторинг ефективності, якості;
- 4) моніторинг результативності;
- 5) розробка та впровадження коригувальних заходів.

Традиційні підходи до оцінки ефективності заходів щодо розвитку персоналу полягають в тому, що після закінчення програми (семінарів, тренінгів, курсів, шкіл тощо) слухачі, як правило, дають свою оцінку у вигляді інтерв'ю або заповнення анкет, відповідаючи на питання і обираючи один із запропонованих варіантів оцінки (балів):

- відповідність змісту програми розвитку очікуванням;
- застосування активних та інтерактивних методів;
- застосування сучасних методичних, технічних та інформаційних засобів;
- зв'язок заходів з робочим місцем (посадовими обов'язками);
- якість навчальних матеріалів;
- кваліфікація та компетентність викладачів (тренерів, наставників, коучів).

До традиційних методів оцінки ефективності навчання персоналу можна віднести також спостереження, статистичний аналіз, самозвіт, тестування тощо. У табл.1.2 представлені різні показники ефективності програм розвитку персоналу і методи їх розрахунку, які найчастіше використовуються у практиці зарубіжних компаній.

Методика Дональда Кіркпатріка – перша, найбільш відома і застосовувана на сьогоднішній день методика оцінки ефективності програм навчання, була розроблена більше 40 років тому. Згідно з цією методикою, оцінка проводиться на чотирьох рівнях:

Рівень 1. Реакція слухачів на програму навчання.

Рівень 2. Оцінка знань і досвіду, отриманих слухачем за програмою навчання.

Рівень 3. Оцінка поведінки на робочому місці.

Рівень 4. Оцінка впливу програми навчання на бізнес компанії.

Таблиця 1.2 – Показники ефективності системи розвитку персоналу підприємства

Показник	Методика розрахунку
Витрати на розвиток персоналу	
Частка витрат на реалізацію програм розвитку	Відношення витрат на розвиток до загальних витрат підприємства
Витрати на одного працівника	Витрати на програму розвитку, поділені на кількість працівників, що приймали участь у програмі
Витрати на годину навчання (реалізації програми розвитку)	Загальні витрати на навчання поділені на кількість годин навчання
Віддача витрат на реалізацію програми розвитку персоналу	
Досягнута економія по відношенню до витрат на програму	Загальна економія за рахунок використання не використаних раніше ресурсів або запобігання втрат, поділена на суму витрат на програму розвитку
Відсоток покращення виробничих показників після участі у програмі розвитку в розрахунку на один курс	Відсоток працівників, які поліпшили виробничі показники (різниця в показниках до і після участі у програмі), для кожної групи, усереднений по всім протестованим групам
Дохід в розрахунку на одного працівника за рік	Загальний дохід, поділений на кількість працівників
Прибуток в розрахунку на одного працівника за рік	Загальний прибуток від операційної діяльності до оподаткування, поділений на кількість працівників
Забезпечення програми розвитку персоналу кваліфікованими фахівцями	
Кількість співробітників відділу навчання та розвитку персоналу на 1000 працівників підприємства	Чисельність працівників відділу (підрозділу) навчання та розвитку персоналу (служба управління персоналом), поділене на загальне число працівників x 1000
Оцінка роботи підрозділу навчання та розвитку персоналу	
Задоволеність з боку споживачів послуг підрозділу (відділу) навчання та розвитку персоналу	Відношення кількості споживачів послуг відділу (підрозділу) навчання та розвитку персоналу, які дали оцінку "хороша робота" або «ефективна робота», до загальної кількості споживачів послуг, що заповнюють оціночні листи
Ефективність (результативність) програми розвитку	
середній відсоток успішності (результативності) навчання в розрахунку на одну програму навчання (розвитку)	Відсоток успішності (результативності) програми розвитку (різниця між результатами тестування до і після участі у програмі) для кожної групи, усереднений по всіх групах, які пройшли тестування

Методика Джека Філіпса – одна з детальних моделей оцінки програм навчання була запропонована Джеком Філіпсом в 1997 році, та являє собою ш «модель ROI» («повернення на інвестиції»), яка складається з 6 послідовних кроків.

Модель «таксономія Блума» передбачає можливість оцінки ефективності досягнення безпосередньо навчальних цілей і представлена 6 рівнями досягнення навчальних цілей програми навчання:

Рівень 1. Знання.

Рівень 2. Розуміння.

Рівень 3. Застосування.

Рівень 4. Аналіз.

Рівень 5. Синтез.

Рівень 6. Оцінка.

Мак Гі пропонує непараметричну оцінку і розглядає поняття результативності та ефективності навчання та їх оптимальне поєднання у вигляді продуктивності навчання.

Вимірювання ефективності програми професійного навчання персоналу на підприємстві повинно враховувати специфіку методів і форм, що застосовувались в процесі його організації. Наприклад, при завданні зниження витрат (вартості певних бізнес-процесів), то можна застосовувати наступну методику [71].

Частковий економічний ефект від заходів щодо навчання персоналу, що викликали зміну вартості даного бізнес-процесу, можна визначити наступним чином:

$$E = C_0 - C_t \quad (1.1)$$

де: E — частковий економічний ефект;

C_0 — вартість бізнес-процесу (одиниці виробленої продукції) до навчання, грошова од.;

C_t — вартість бізнес-процесу після навчання, грошова од..

«Чистий» частковий економічний ефект від заходів щодо навчання персоналу визначається наступним чином:

$$EN = C_o - C_t - C_e \quad (1.2)$$

де: E_N — «чистий» частковий економічний ефект;

C_o — вартість бізнес-процесу (одиниці виробленої продукції) до навчання, грошова од.;

C_t — вартість бізнес-процесу після навчання, грошова од.;

C_e — вартість програми навчання (витрати компанії на утримання навчального центру), грошова од..

Визначення абсолютного значення часткового ефекту дозволяє порівняти результат від діяльності з витратами на навчання.

В основі процесу оцінки Тайлера лежить цільовий підхід, який складається з наступних кроків:

1. Постановка чітких цілей і завдань.
2. Класифікація цих цілей і завдань.
3. Визначення цілей і завдань в термінах поведінки.
4. Пошук ситуацій, в яких можна перевірити, наскільки цілі досягнуті.
5. Визначення техніки оцінювання.
6. Збір даних, що стосуються ефективності навчання.
7. Порівняння даних про ефективність навчання з даними про ефективність досягнення бажаних моделей поведінки.

Відмінності даних повинні вести до внесення змін в програму, після чого цикл оцінювання повторюється.

П. Кірнс вважає, що в процесі оцінки повинна бути встановлена якась вихідна лінія (тобто, яка допоможе достовірно порівняти ефективність тренінгу «до» і «після» проведення оцінки).

Модель Стафлєбіма CIPP (Context evaluation — контекстне оцінювання, Input evaluation — оцінювання на вході, Process evaluation — оцінювання процесу і Product evaluation — оцінювання продукту відома як системна модель). Вона складається з чотирьох основних компонентів:

1) *Контекст*. Визначається мета, переслідувана аудиторією, а також визначаються потреби, які повинні бути задоволені.

2) *Вхід*. Визначаються ресурси, можливі альтернативні стратегії, а також визначається найпростіший спосіб задовольнити потреби, встановлені вище.

3) *Процес*. Оцінюється, наскільки добре виконується розроблений план.

4) *Продукт*. Оцінюються отримані результати, перевіряється, чи були досягнуті цілі, вносяться поправки, наприклад, як слід розробляти план наступного разу.

Модель CIRO, розроблена Бердом, охоплює кілька рівнів моделі Кіркпатріка, а саме Рівень 1 і спірний Рівень 4 в тому випадку, якщо результати навчання виражені в термінах комерційного ефекту. Основними компонентами є «Контент», «Вхід», «Реакція» і «Результат». У багатьох відносинах ця модель дуже схожа на модель CIPP і також має недоліки в деталях та рекомендаціях, а саме як використовувати кожен з чотирьох основних компонентів. Підставою для «Моделі V» Брюса Аарона служить той самий підхід, який використовується у сфері інформаційних технологій при розробці програмного забезпечення.

Ліва сторона буква латинського алфавіту «V» символізує аналіз і розробку. Проходячи її зверху вниз, ви визначаєте свої «бізнес-потреби» (рівень 1), потім «вимоги до роботи устаткування» (рівень 2) і «вимоги до ефективності роботи співробітників» (рівень 3). У найнижчій точці, де з'єднуються ліва і права половини, ви знаходите «результуючу ефективність». Права сторона букви символізує вимір і оцінку. Рухаючись зверху вниз, ви визначаєте «коефіцієнт повернення на інвестиції (ROI)/бізнес-результати» (рівень 1). Рухаючись по ній зверху вниз, ви прийдете до «стану обладнання» (рівень 2), а потім — «вплив людського фактора» (рівень 3). Система показників оцінювання ефективності

функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві зображена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Показники оцінювання ефективності професійного навчання персоналу підприємства

Економічні	
Кількісні	
Продуктивність праці	Прибуток
Рентабельність	Приріст обсягів виробництва чи наданих послуг
Зниження рівня плинності кадрів	Впровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій, нових продуктів і послуг
Якісні	
Підвищення якості продукції (робіт, послуг)	Задоволеність працівників компанією
Результати анкетування	Результати тестування
Результати інтерв'ю	Порівняння результатів до і після навчання
Задоволеність слухачів програмами навчання	Формування моделей та типів поведінки працівників
Соціальні	
Рівень задоволення потреб працівників – підвищення рівня мотивації	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату
Нетрадиційні	
За методикою Д. Кіпатріка: ефективність використання коштів; результативність процесу навчання; відповідність вимогам, пред'явленим до навчання.	За методикою Дж. Філіпса: «модель ROI» - повернення від інвестицій
Модель Блума передбачає можливість оцінки ефективності досягнення безпосередньо навчальних цілей («таксономія Блума»): знання, розуміння, застосування, аналіз, синтез, оцінка	Методика Мак Гі ; результативність навчання(оцінити успішність заходів через зниження вартості бізнес-процесу)
Методика оцінки Тайлера за результатами досягнення цілей навчальних програм	Методика П. Кірнса: визначається вихідна лінія, яка допоможе достовірно порівняти ефективність тренінгу «до» і «після» проведення оцінки
Модель Стафлєбіма CIPP (Context evaluation — контекстне оцінювання, Input evaluation — оцінювання на вході, Process evaluation — оцінювання процесу і Product evaluation — оцінювання продукт	Модель Берда CIRO,. основними компонентами є «Контент», «Вхід», «Реакція» і «Результат».
«Модель V» Брюса Аарона: «коефіцієнт повернення на інвестиції (ROI)/бізнес-результати» (рівень 1). «стан обладнання» (рівень 2), «вплив людського фактора» (рівень 3).	

Оцінка ефективності навчання є важливим етапом процесу розвитку персоналу.. Оцінка ефективності системи розвитку працівників дозволяє постійно працювати над підвищенням якості програм розвитку персоналу.

Ефективне управління процесами розвитку персоналу, частиною якого і є професійне навчання, персоналу потребує обов'язкового проведення оцінки стану персоналу, структури і динаміки його чисельності, а також аналізу рівня освіти, плинності кадрів та ряду інших показників.

Оцінку впливу програм навчання персоналу на підвищення продуктивності праці і якість продукції можна визначити за формулою [12]:

$$E = \Pi \times A \times V \times K - K \times Z, \quad (1.3)$$

де Π - тривалість впливу програм на продуктивність праці (років);

N - кількість учнів працівників, розвивають свій потенціал, людина;

V - вартісна оцінка відмінностей у результативності праці кращих і середніх працівників, грош. од. ;

Do - коефіцієнт, що характеризує ефективність розвитку працівників (ріст результативності, виражений в частках);

Z - витрати на розвиток працівника, грош. од.

Управління системою професійного навчання персоналу на підприємстві може відбуватися у певній послідовності (рис. 1.10).

Таким чином, оцінювання ефективності професійного навчання є важливим елементом управління розвитком персоналу. Витрати на навчання повинні принести підприємству віддачу у вигляді підвищення ефективності його діяльності, зростання прибутку, повної реалізації місії підприємства.

Витрати матеріальних і людських ресурсів, які пов'язані з підготовкою та реалізацією професійного розвитку персоналу, економічно можуть бути виправдані лише у тому випадку, коли набуваються нові або підвищується рівень володіння компетенціями працівників, що сприяє підвищенню економічної та фінансової результативності діяльності підприємства.



Рисунок 1.10 – Схема управління процесами професійного навчання персоналу підприємства

У даному розділі випускної кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні та методичні засади управління розвитком персоналу підприємства. Визначено місце професійного розвитку в системі управління розвитком персоналу підприємства.

Досліджені принципи формування системи управління розвитком персоналу. Розглянуто методичні підходи до формування системи розвитку персоналу на підприємстві. Доведено, що не існує універсального методичного підходу до управління розвитком персоналу. Визначено показники оцінювання ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства.

Головним завданням в системі управління професійним розвитком працівників на кожному підприємстві є дослідження показників, що характеризують вплив програм розвитку персоналу на результативність діяльності персоналу, а також його впливу на підвищення продуктивності праці, та

конкурентоспроможності підприємства. Оцінювання ефективності є важливим елементом управління розвитком персоналу.

Оцінка ефективності управління розвитком персоналу підприємства дозволяє постійно працювати над підвищенням його якості, позбавляючись від таких програм і форм, які не виправдали витрачені на них кошти.

В сучасних умовах побудова системи управління розвитком персоналу на підприємстві з використанням інноваційних технологій і методів є об'єктивною необхідністю з точки зору забезпечення його конкурентоспроможності та ефективності економічної діяльності.

Формування такої системи дозволить підприємству забезпечити себе робочою силою належного рівня компетентності, і водночас, реалізація програм розвитку персоналу може відбуватиметься з порівняно меншими витратами, ніж пошук, відбір та залучення персоналу необхідного рівня з зовнішнього ринку праці.

Ефективність розвитку персоналу також варто оцінювати з урахуванням усіх етапів планування діяльності щодо управління розвитком персоналу підприємства, завдань планування діяльності щодо розвитку персоналу та моделей управління процесом розвитку працівників.

Ефективність управління розвитком персоналу повинна перевищувати витрати на розроблення, впровадження та функціонування даної системи на підприємстві та забезпечувати зростання економічних і фінансових показників діяльності.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЗАВОД ДОРОЖНІХ МАШИН»

2.1. Стан, сучасні проблеми та перспективи розвитку машинобудівного комплексу в Україні

Машинобудування є комплексною галуззю обробної промисловості України. Вона включає проектування, виробництво і експлуатацію машин та інструментів. Рівень розвитку машинобудівного комплексу є одним із основних показників економічного розвитку країни та основним індикатором інноваційного розвитку та його потенціалу.

Машинобудування – галузь економіки виробничої сфери, у ній виробляється продукція для споживання та для виробництва товарів і послуг підприємствами інших галузей.. Суб'єкти підприємництва у машинобудуванні покликані покращувати стан науково-технічного потенціалу країни та її місце у глобальному конкурентному середовищі [74].

Машинобудування в Україні сьогодні об'єднує кілька десятків галузей, серед яких найбільш розвиненими є важке машинобудування, автомобілебудування, сільськогосподарське, транспортне машинобудування, верстатобудування, приладобудування, електротехнічне виробництво, хімічне і нафтохімічне машинобудування, а отже являє собою комплекс.

Машинобудівний комплекс України переживає в останні роки системні проблеми, що притаманні всій економіці, але пандемічні виклики посилили негативні тенденції падіння обсягів виробництва.

Системна трансформація економіки України, що почалася з 2014 року характеризується проблемами пошуку нових ринків збуту продукції, а також неспроможністю вітчизняних машинобудівних підприємств переорієнтуватися на

експорт оскільки затримки виникають із сертифікацією і стандартизацією продукції.

Серед основних негативних тенденцій розвитку галузі машинобудування можна відзначити зниження прибутковості підприємств і ефективності використання всіх видів виробничих ресурсів, скорочення чисельності виробничого персоналу. Найбільш гострими проблемами є стан матеріально-технічного потенціалу підприємств, який створює перешкоди для підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств України [77].

Обсяги реалізованої продукції машинобудування в Україні та Полтавській області за 2017 – 2019 роки представлено в табл. 2.1[51].

За даними таблиці видно, що в Полтавській області реалізувалося в 2017-2019 рр. відповідно майже 7% продукції машинобудування України.

Таблиця 2.1 – Обсяги реалізованої продукції машинобудування в Україні та Полтавській області за 2017 – 2019 роки, млн. грн.

	2017р.	2018р.	2019р.
Україна	168281,9	208676,4	22027,3
Полтавська область	10506,8	13501,3	14591,1

На зниження обсягів реалізації продукції машинобудівних підприємств останні 6 років впливають різні зовнішні та внутрішні чинники, серед яких одне з провідних місць займає зниження цін на товари основних промислових виробників. Так, у грудні 2019 р. ціни становили 92% від грудня 2018 р. У добувній промисловості ціни за цей період впали на 77%. У 2019 році виробництво автомобілів у світі знизилося на 14,2%., що теж негативно вплинуло на машинобудування України. На галузь також вплинуло і технологічне переоснащення та модернізація підприємств, які масово відбулися у 2019 році.

Поліпшення структури ресурсного потенціалу машинобудівних підприємств має відповідати вимогам часу, особливо щодо інноваційної складової, що може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств і їх продукції,

інвестиційній привабливості. Необхідне державне стимулювання процесу технічного та технологічного оновлення виробничих фондів; підйом рівня механізації й автоматизації всіх стадій виробничого процесу; а також розвивати пріоритетні галузі виробництва машинобудівного комплексу у кожному регіоні. Особливу увагу необхідно приділяти підготовці висококваліфікованого персоналу.

Навіть за умов постіндустріальної економіки промисловість для України залишається джерелом створення робочих місць та валового внутрішнього продукту.

Отже, проведений аналіз показав, що проблеми машинобудівного комплексу в Україні мають також комплексний і водночас, хронічний характер та потребують нової концепції державної промислової політики. Роль держави повинна полягати у координації усієї промислової політики шляхом співпраці органів влади, з підприємцями за допомогою спільного індикативного планування розвитку всіх підгалузей машинобудування та розуміння спільної відповідальності за підвищення показників діяльності.

Основними напрямками розвитку машинобудівної галузі в Україні в перспективі можуть стати наступні:

- підвищення рівня науково-технічних розробок та інновацій;
- зниження витрат за рахунок використання інформаційних та енергоощадних і ресурсощадних технологій;
- формування національного ринку наукових знань і ринку конкурентоспроможної робочої сили;
- жорсткі вимоги до якості продукції для експорту, міжнародна сертифікація і стандартизація продукції вітчизняних підприємств;
- динамічний розвиток високотехнологічної машинобудівної продукції;
- виробництво і реалізація продукції в межах груп держав, враховуючи їх національні особливості.

У перспективі машинобудування повинно зайняти більш вагоме місце як у структурі промисловості, так і у формуванні експорту України. Необхідно

удосконалити структуру виробництва продукції та розміщення підприємств машинобудування, розширити асортимент його продукції.

Успішність діяльності машинобудівних підприємств визначається їх здатністю до інноваційного розвитку, спроможністю задовольняти інтересів усіх стейкхолдерів: держави, підприємців, споживачів, працівників, населення.

2.2. Організаційно – правові основи діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство «Кременчуцький завод дорожніх машин («Кредмаш»)) є провідним виробником асфальтозмішувальних установок і запасних частин до них. Сучасна історія створення підприємства починається 7 квітня 1994 р., коли було створене відбулося перетворення державного підприємства «Кременчуцький завод шляхових машин ім. В.І. Леніна» на «Відкрите акціонерне товариство «Кременчуцькі дорожні машини», яке у 2000 р. було перейменоване у «Відкрите акціонерне товариство «Кременчуцький завод дорожніх машин». З 1 вересня 2017 р Товариство змінило тип на Приватне акціонерне товариство «Кременчуцький завод дорожніх машин».

Місце знаходження підприємства: просп. Свободи, 4, м. Кременчук, Полтавська область, Україна.

Товариство є юридичною особою з дати його державної реєстрації і має усі передбачені для юридичних осіб чинним законодавством України права та обов'язки. Товариство може створювати на території України та/або за її межами філії, представництва, відокремлені підрозділи, бути засновником (учасником, акціонером) будь-яких юридичних осіб, а також входити до складу об'єднань юридичних осіб в порядку, передбаченому чинним законодавством та Статутом. Товариство має самостійний баланс, розрахунковий та валютний рахунки в установах банків, круглу печатку та кутовий штамп зі своєю повною назвою, емблему, фірмовий бланк, знаки для товарів і послуг (торговельні марки) та інші атрибути, притаманні юридичній особі згідно з чинним законодавством.

Майно Товариства формується з джерел, які не заборонені чинним законодавством України.

Товариство створюється з метою здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів, максимізації добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій Товариства, а також отримання акціонерами дивідендів.

Предметом діяльності Товариства є:

- Виробництво асфальтозмішувальних установок та інших дорожніх машин і устаткування.
- Виробництво паливозаправників, автоцистерн, автобітумовозів.
- Виробництво запасних частин, товарів народного споживання, кольорового, сталевого та чавунного литва.
- Виконання замовлень Міністерства оборони України.
- Виробництво машин і виробів для сільського господарства.
- Випуск виробів технічного призначення та іншої продукції.
- Проектування, виготовлення, монтаж, пусканалагодження і випробування продукції з газовикористовуючим обладнанням.
- Проектування установок пожежогасіння, пожежної сигналізації, протидимового захисту, систем сповіщення та управління евакуацією людей при пожежі, пожежного спостереження;
- Інші види діяльності, які не суперечать чинному законодавству України.

Підприємство також виготовляє автоцистерни для перевезення світлих нафтопродуктів, автобітумовози, автогудронатори, причіпи-цистерни різної місткості.

Статутний капітал підприємства 8542975 грн. та поділений на 341719 простих іменних акцій номінальною вартістю 25 грн. кожна.

У табл. 2.2 представлено результати аналізу обсягів виробництва продукції підприємства.

Таблиця 2.2 – Аналіз обсягу реалізованої продукції ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр.

Види економічної діяльності	Обсяг реалізованої продукції						Відхилення			
	2017 рік		2018 рік		2019 рік		2019 до 2017		2019 до 2018	
	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	У сумі	У стр-рі	У сумі	У стр-рі
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Установки асфальто-та ґрунтозмішувальні	531878,7	60,1	694549,3	65,1	645928,7	67,2	11405	7,1	-48620,6	2,2
Запасні частини до дорожньо-будівельної техніки	254285,1	28,7	266827,6	25,0	223901,4	23,2	-30383,7	-5,5	-42926,2	-1,8
Товари народного споживання та інші види продукції	98580,4	11,2	89655,4	9,9	91429,1	9,5	-7151,3	-1,7	1773,7	-0,4
Разом	885115,7	100	1066499,6	100	961259,2	100	76143,5	x	-105240,4	x

Частка обсягу реалізованої продукції асфальтозмішувальних установок на підприємстві за 2017-2019 рр. збільшилась з 60,1% до 67,2%, частка обсягу запасних частин до дорожньо-будівельної техніки зменшилась з 28,7% до 23,2%, а частка товарів народного споживання та інших видів продукції, зокрема литва, зменшилась з 11,2% до 9,5%. В цілому за 2017-2019 рр. обсяги виробництва продукції збільшилися на 76143,5 тис. грн., що становить 8,6%.

Основними видами продукції, які виробляє підприємство, є асфальто-, ґрунто- та бетонозмішувальні установки різних модифікацій (37,5% від обсягу виробництва) та запасні частини до будівельно-дорожньої техніки (51,4% від обсягу виробництва). В незначних обсягах (9,7%) виробляються товари народного споживання, литво, інші види продукції.

За 2019 рік реалізовано 26 асфальтозмішувальних та ґрунтозмішувальних установок, середня ціна реалізації склала 15665,6 тис. грн; а також запасних частин до будівельно-дорожньої техніки на суму 237283,1 тис. грн; вузлів та агрегатів до будівельно-дорожньої техніки на суму 257072,3 тис. грн. Загальна сума реалізації за 2019 рік склала 962 135,6 тис.грн.

Основна продукція підприємства реалізується як за прямими договорами постачання, так і через дилерську мережу. Основними споживачами є дорожньо-будівельні компанії. З метою зменшення впливу сезонних змін на обсяги реалізації продукції підприємство у весняно-осінній період збільшує виготовлення дорожньої техніки, у літній період – запасних частин та інших товарів.

За 2019 рік за межі України підприємством поставлено продукції на суму 560611,9 тис. грн., що становило 58,3% від загального обсягу реалізованої продукції. Основними конкурентами ПрАТ «Кредмаш» є німецькі, чеські, італійські та фінські заводи, що виготовляють дорожньо-будівельну техніку. З метою розширення ринків збуту на підприємстві постійно впроваджуються нові модифікації установок різної продуктивності для роботи на газоподібному та рідкому паливі. Основними постачальниками сировини, матеріалів та комплектуючих виробів для ПрАТ «Кредмаш» є українські компанії. Незначний обсяг комплектуючих виробів надходить з країн Європи через офіційних представників, які розташовані на території України.

Вищим органом управління Товариства є Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Правління.

Виконавчим органом Товариства, який керує поточною діяльністю є Голова наглядової ради – Президент та Голова правління – Генеральний директор. Керівники Товариства призначаються Зборами Учасників і є підзвітним Зборам Учасників. Генеральний директор Товариства розробляє та затверджує поточні плани діяльності Товариства і заходи, що є необхідними для вирішення його завдань.

Товариство укладає колективний договір з працівниками підприємства в особі уповноваженого від Трудового колективу. Колективний договір укладений з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працівників та керівників, а також визначення додаткових заходів соціального захисту працівників. Термін укладання договору складає 5 років. Виробничі і трудові стосунки на підприємстві, зокрема-питання найму і звільнення, режиму праці і відпочинку, оплати праці, гарантії і компенсації

регулюються індивідуальними трудовими договорами, згідно з чинним законодавством України, цим Статутом.

Умови індивідуальних трудових договорів не можуть погіршувати становище працівників Товариства порівняно з мовами, передбаченими законодавством України.

Товариство самостійно визначає системи, форми, порядок і розміри оплати праці учасників Товариства та найманих працівників.

Охорона праці в Товаристві здійснюється через дотримання встановлених правил і норм охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та гігієни.

Товариство має право здійснювати будівництво житла, дитячих дошкільних закладів, об'єктів соціально-культурного, побутового призначення за рахунок власних та іє н і їх коштів, а також орендувати їх, брати дольову участь у їх спорудженні. Соціальні та трудові права працівників гарантуються чинним законодавством України. Працівники Товариства підлягають соціальному забезпеченню в порядку та на Товариство має право визначати додаткові соціальні гарантії своїм Учасникам у частині оплати наданих послуг, в тому числі побутових. Конкретний перелік здійснення оплати соціальних гарантій затверджують Збори Учасників Товариства

Організаційна структура управління ПрАТ «Кредмаш» зображена на рис. 2.1. На підприємстві діє лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка є найбільш поширеною на великих і середніх підприємствах. Вона базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі. Застосування такої організаційної структури управління найбільш доцільне в умовах масового виробництва із сталим асортиментом продукції.

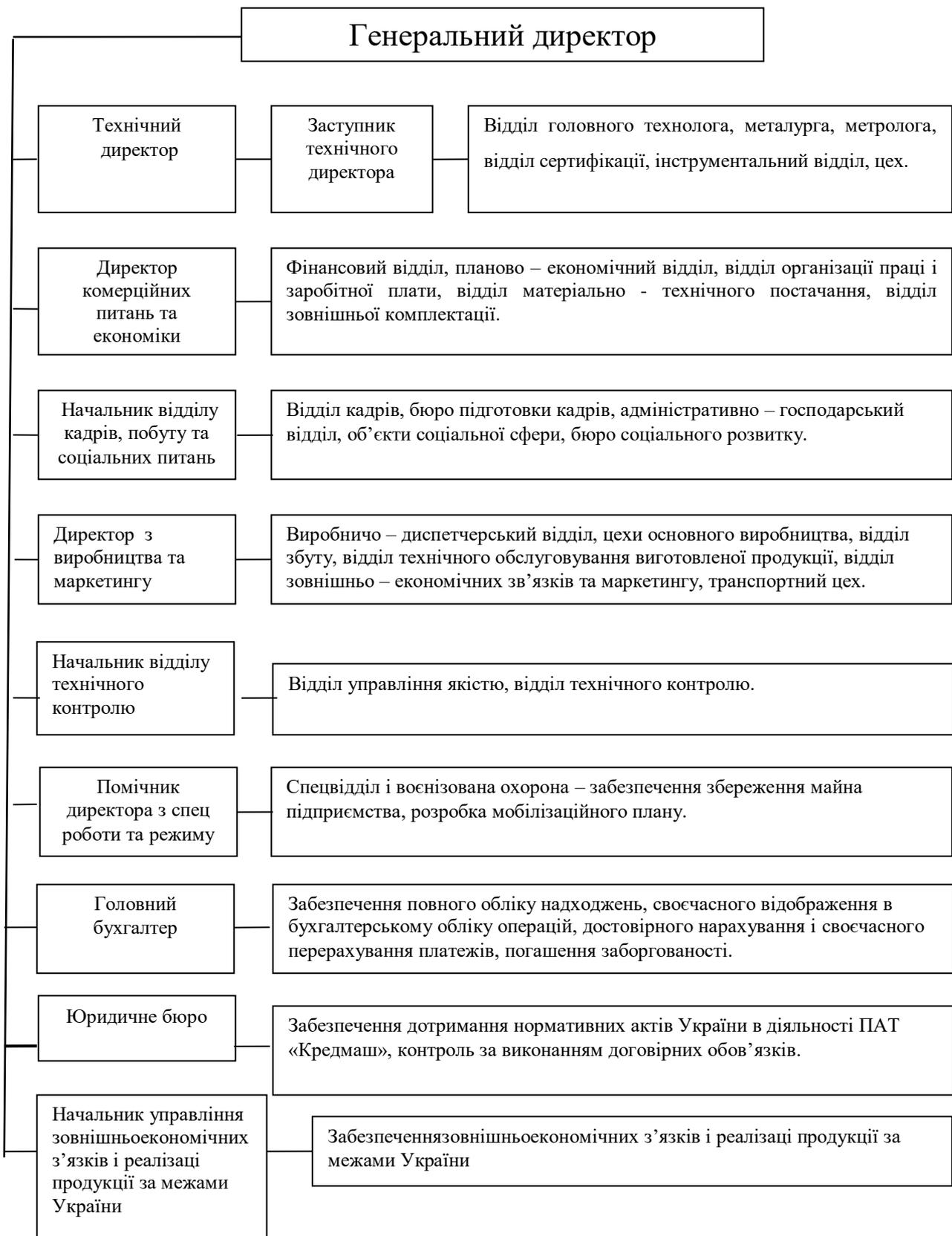


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»

2.3 Аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства

Для визначення і аналізу основних показників діяльності підприємства необхідно зібрати вихідні дані (фінансову, бухгалтерську, статистичну та оперативну звітність).

Господарський облік організований в єдину систему контролю за виконанням завдань і складається з трьох самостійних, але міцно пов'язаних між собою видів обліку: оперативного, бухгалтерського й статистичного.

Бухгалтерська звітність – це система пов'язаних між собою показників, що характеризують кругообіг господарських засобів. Характерною особливістю бухгалтерської звітності є взаємопов'язана система її показників, документально підтверджених записами початкових господарських операцій [75].

Оперативна звітність (або виробничо-технічна) призначена переважно для поточного контролю й управління у середині окремих підприємств і об'єднань. Вона містить дані про виробництво важливих видів продукції, про хід поставок матеріалів та палива, про виконання договорів поставок замовникам комплектуючих виробів та напівфабрикатів тощо.

Фінансова звітність згідно з П(С)БО – це бухгалтерська звітність, що відображає фінансовий та економічний стан підприємства і результати його діяльності за звітний період.

Метою аналізу економічних та фінансових показників є оцінка фінансового стану підприємства на визначену дату, або за певний період, та аналіз показників діяльності підприємства для виявлення резервів їх покращення.

Для розрахунків економічних і фінансових показників діяльності підприємства було використано дані фінансового, статистичного та оперативного обліку ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр.:

- форма №1 – «Баланс» (Звіт про фінансовий стан);
- форма №2 – «Звіт про фінансові результати» (звіт про сукупний дохід);
- форма №3 – «Звіт про рух грошових коштів» (за прямим методом);

- форма №4 – «Звіт про власний капітал» (додатки А, Б, В).

Основні економічні та фінансові показники діяльності підприємства розраховані у табл. 2.3 (додаток).

За результатами аналізу показників за 2017 – 2019 р.р., виявлено, що середня вартість сукупного капіталу збільшилась у 2019 році порівняно з 2017 р. на 19,75%. збільшилась середня вартість власного капіталу у на 25,02%.

Середньорічна вартість основних засобів у 2019 році порівняно з 2017 р. збільшилась на 25,97%, а порівняно з 2018 р. – на 10,02%. Щодо нематеріальних активів первісна вартість на кінець року у 2019 році порівняно з 2017 р. збільшилось на 165,86%.

Середні залишки оборотних засобів у 2019 р. збільшились на 17,82% порівняно з 2017 р. і зменшились на 6,47% порівняно з 2018 р.

За досліджуваний період роботи підприємства відбулися зміни у чисельності персоналу (рис. 2.2).

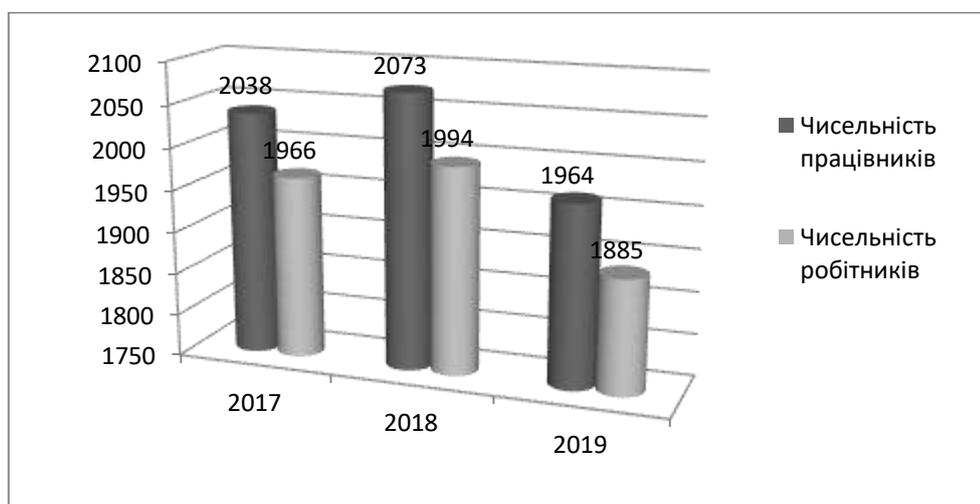


Рисунок 2.2 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017 – 2019 рр.

Таблиця 2.3 – Економічні та фінансові показники діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017 – 2019 рр.

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2017	2018	2019	2018 – 2016		2018 – 2017	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. КАПІТАЛ ТА РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА									
1.1	Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	522115	650733	625240,5	103125,50	19,75	-25492,50	-3,92
1.2	Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	366514	431411,5	458229,5	91715,50	25,02	26818,00	6,22
1.3	Основні засоби								
1.3.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	199097	234411	242529	43432,00	21,81	8118,00	3,46
1.3.2	знос на кінець року	тис. грн.	120546	132483	145603	25057,00	20,79	13120,00	9,90
1.3.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	189302	216744	238470	49168,00	25,97	21726,00	10,02
1.4	Нематеріальні активи								
1.4.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	2920	3644	7763	4843,00	165,86	4119,00	113,04
1.4.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	2559	2282	5704	3145,00	122,90	3422,00	149,96
1.5	Оборотні активи								
1.5.1	усього на кінець року	тис. грн.	532287	570116	460936	-71351,00	-13,40	-109180,00	-19,15
1.5.2	середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	437546,5	551201,5	515526	77979,50	17,82	-35675,50	-6,47

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.6	Середньооблікова чисельність								
1.6.1	середньооблікова чисельність працівників	осіб	2038	2073	1964	-74,00	-3,63	-109,00	-5,26
1.6.2	середньооблікова чисельність робітників	осіб	1966	1994	1885	-81,00	-4,12	-109,00	-5,47
2. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ									
2.1	Чистий доход (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	894583	1074933	970004	75421,00	8,43	-104929,00	-9,76
2.2	Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	884744,2	1068665,2	962135,6	77391,40	8,75	-106529,60	-9,97
2.3	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	885115,7	1066499,6	961259,2	76143,50	8,60	-105240,40	-9,87
2.4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	703094	898427	828677	125583,00	17,86	-69750,00	-7,76
2.5	Валовий прибуток	тис. грн.	191489	176506	141327	-50162,00	-26,20	-35179,00	-19,93
2.6	Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	115506	77896	48309	-67197,00	-58,18	-29587,00	-37,98
2.7	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	117347	79534	36702	-80645,00	-68,72	-42832,00	-53,85
2.8	Чистий прибуток	тис. грн.	95769	64883	29765	-66004,00	-68,92	-35118,00	-54,13
2.9	Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	219052,8	284846,1	255713,5	36660,70	16,74	-29132,60	-10,23

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ									
3.1	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особа	434,31	513,75	489,44	55,13	12,69	-24,31	-4,73
3.2	Продуктивність праці одного робітника	тис. грн. / особа	450,21	534,85	509,95	59,74	13,27	-24,90	-4,66
3.4	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн..	8957,02	11450,64	10850,03	1893,01	21,13	-600,61	-5,25
3.5	Коефіцієнт зносу основних засобів		0,605	0,565	0,6	-0,01	-0,83	0,04	6,19
3.8	Фондовіддача	грн./ грн.	4,68	4,92	4,03	-0,65	-13,89	-0,89	-18,09
3.9	Фондоозброєність праці працівників	тис. грн./ чол.	92,89	104,56	121,42	28,53	30,71	16,86	16,12
3.10	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2,045	1,95	1,88	-0,17	-8,07	-0,07	-3,59
3.11	Середній період обороту оборотних засобів	дні	176,03	184,6	191,5	15,47	8,79	6,90	3,74
3.12	Коефіцієнт обіговості активів	грн./ грн.	1,71	1,65	1,55	-0,16	-9,36	-0,10	-6,06
4. ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ									
4.1	Рентабельність активів	%	22,47	12,22	5,87	-16,60	-73,88	-6,35	-51,96
4.2	Рентабельність продажу	%	13,12	7,4	3,78	-9,34	-71,19	-3,62	-48,92
4.3	Рентабельність власного капіталу	%	26,13	15,04	6,5	-19,63	-75,12	-8,54	-56,78

Чисельність усіх штатних працівників на підприємстві за 2017-2019 рр. зменшилась на 3,63%, а за 2018-2019 рр. на 5,26%. При цьому чисельність робітників за весь період аналізу зменшилась на 4,12% за 2017-2019 рр. та на 5,47% за 2018-2019 рр. Отже, спостерігається поступове скорочення людських ресурсів підприємства.

Насамперед, це пов'язане з відтоком молодих працівників для роботи за кордоном через низький розмір заробітної плати, який може запропонувати дане підприємство.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції підприємства збільшився у 2019 р. на 8,43% порівняно з 2017 р., а порівняно з 2018 р. зменшився на 9,76%. Це відбулося за рахунок відповідних змін у складі та структурі обсягів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Обсяг реалізованої продукції у 2019 р. збільшився порівняно з 2017 р. на 8,75%, а порівняно з 2018р даний показник зменшився на 9,97%. При цьому обсяг виробництва продукції за 2017-2019рр. роки в цілому збільшився на 8,60%, а за останні 2018-2019 роки зменшився на 9,87%.

Динаміку результатів діяльності підприємства за 2017-2019 роки зображено на рис. 2.3.

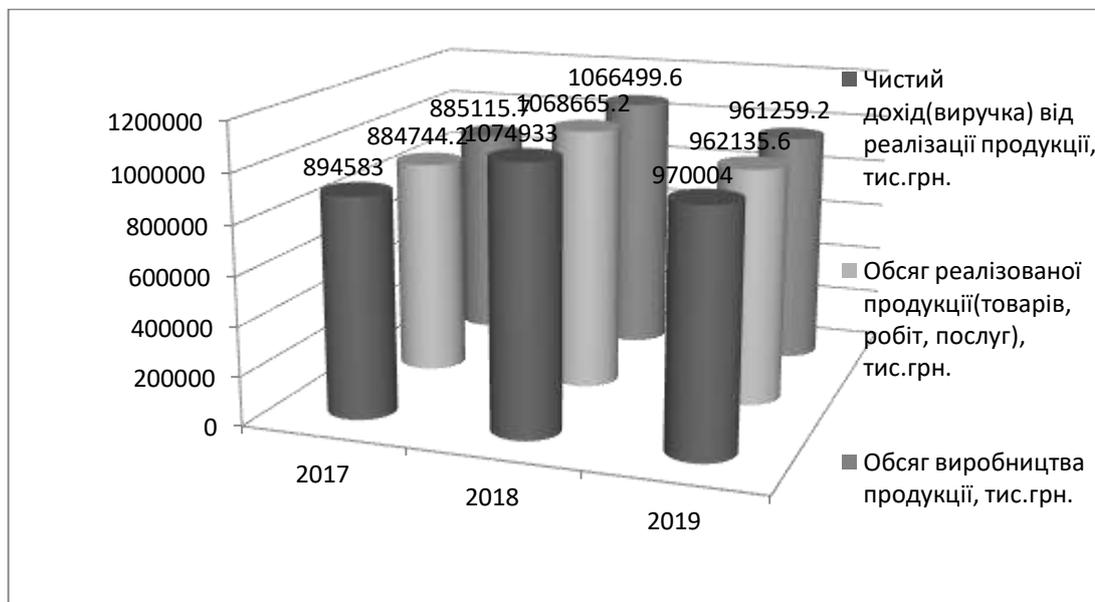


Рисунок 2.3 – Динаміка економічних показників результатів діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017 – 2019 рр.

При цьому собівартість реалізованої продукції за 2017-2019 роки зросла на 17,86%, що негативно вплинуло на прибутки підприємства (рис. 2.4).

Негативним наслідком зростання витрат підприємства, що було пов'язано із зростанням цін на енергоносії та матеріалів і комплектуючих, виявилось зниження фінансових результатів діяльності підприємства (рис. 2.5). Валовий прибуток у 2019 р. зменшився на 26,20% в порівнянні з 2017 р. і на 19,93% порівняно з 2018 р.

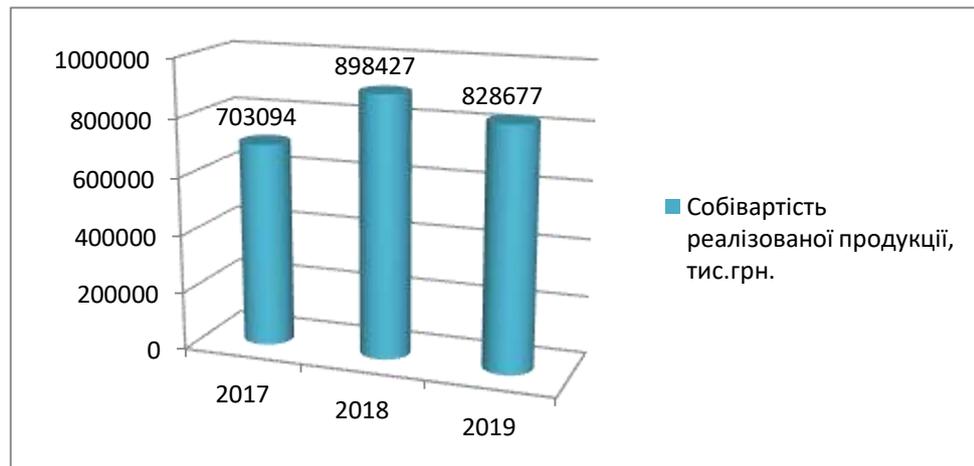


Рисунок 2.4 – Динаміка собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017 – 2019 рр.

Прибуток від операційної діяльності за 2017-2019 рр. зменшився на 58,2%, а прибуток від звичайної діяльності до оподаткування знизився на 68,7%. Чистий прибуток у 2019 р. зменшився на 68,92% порівняно з 2017 р., і на 54,13% порівняно з 2018.

Серед показників ефективності використання ресурсів підприємства провідне місце належить динаміці рівня продуктивності праці. Середньорічний виробіток на одного штатного працівника в 2019 р. збільшився на 16,74 % порівняно з 2017 р., але у порівнянні з 2018 роком даний показник зменшився на 10,23 %.

Продуктивність праці одного робітника збільшилась за 2017 - 2019 р.р. на 13,27 %, водночас за 2018-2019 роки відбулося зменшення даного показника на 4,66%. Отже протягом 2018-2019 рр на підприємстві знизилась ефективність використання людських ресурсів (рис. 2.6).

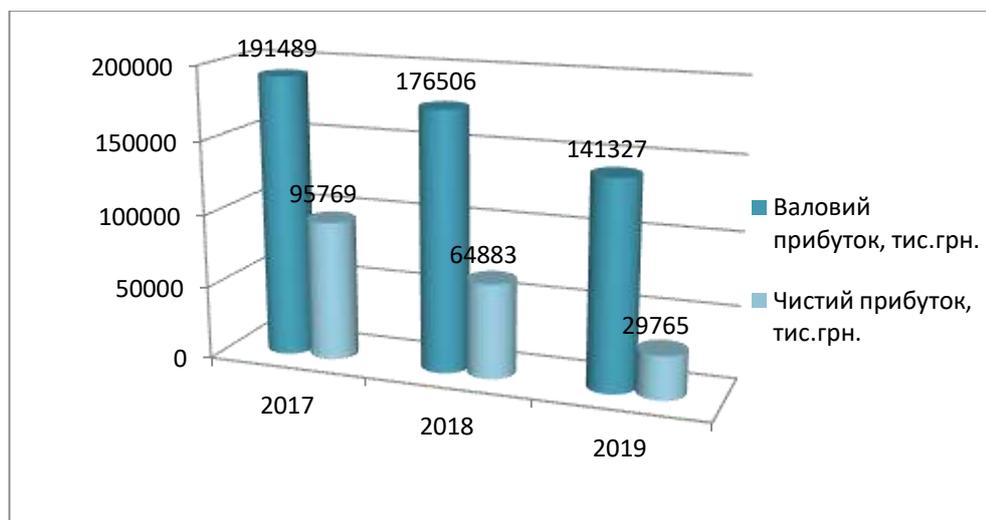


Рисунок 2.5 – Динаміка основних фінансових результатів діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017 – 2019 рр.

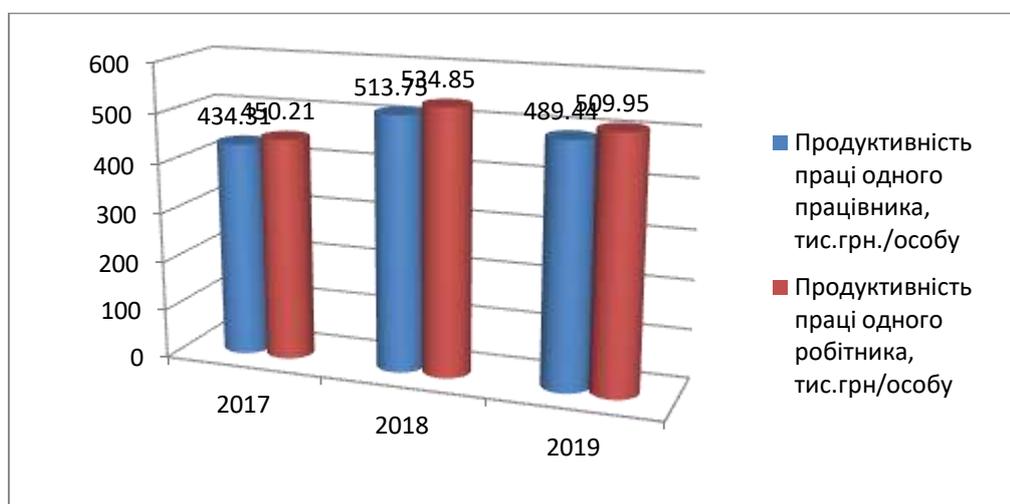


Рисунок 2.6 – Динаміка показників продуктивності праці персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017 – 2019 рр.

Витрати на робочу силу не повинні зростати швидше ніж віддача від нього, але на підприємстві середньомісячна заробітна плата працівників за 2017-2019 рр. зросла на 21,13%, і ці темпи перевищують темпи зростання рівня продуктивності праці, отже отримуємо додаткове підтвердження того, що на підприємстві використовуються не достатньо ефективно людські ресурси.

Динаміку середньомісячної заробітної плати одного працівника зображено на рис. 2.7.

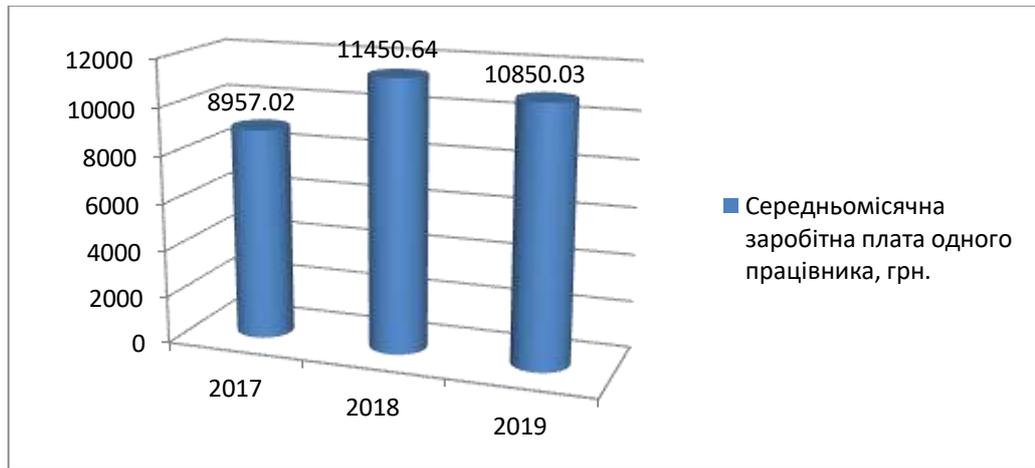


Рисунок 2.7 – Динаміка середньомісячної заробітної плати персоналу
ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017 – 2019 рр.

Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства показав, що коефіцієнт зносу основних засобів у 2019 р. зменшився усього на 0,83 % у порівнянні з 2017р., і основні засоби підприємства залишаються зношеними на 60%.

Фондовіддача зменшилася за 2017-2019 рр. на 13,89%, що свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів на підприємстві.

Фондоозброєність праці персоналу підприємства за 2017-2019 рр. збільшилась на 30,71%, що не сприяло підвищенню рівня продуктивності праці аналогічними темпами.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів за 2017-2019 рр. зменшився на 8,07%, а середній період обороту збільшився на 15 днів (8,79%), що свідчить про погіршення ефективності використання оборотних засобів підприємства.

Коефіцієнт обіговості активів за 2017-2019 рр. зменшився на 9,36%, що також свідчить про зниження ефективності використання активів підприємства.

Протягом 2017-2019 років рентабельність власного капіталу знизилась на 75,1в.п. , а за 2018-2019 рр. відбулося зниження даного показника на 56,78в.п., і у 2019 році показник рентабельності власного капіталу підприємства становив усього 6,5%..

Рентабельність продажу за 2017-2019 рр. знизилась на 71,19 в.п., а за 2018-2019 рр. – на 48,92 в.п.і у 2019 р становила лише 3,78% проти 13,12% у 2017 році.

Показник рентабельності активів підприємства за 2017-2019 рр. знизився на 73,88 в.п. і у 2019 р. становив 5,87% проти 22,047% у 2017 році та 12,022% у 2018 році.

Динаміка основних показників рентабельності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» зображена на рис. 2.8.

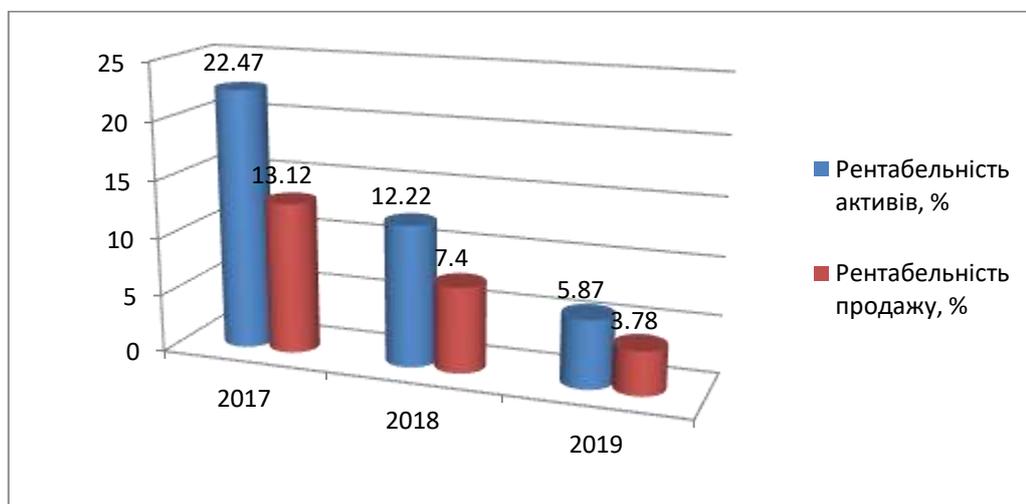


Рисунок 2.8 – Показники рентабельності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017 – 2019 рр.

Таким чином за 2017-2019 роки в діяльності підприємства відбулися певні зміни. Серед позитивних тенденцій можна відзначити зростання вартості капіталу, вартості основних засобів підприємства, вартості нематеріальних активів. Відбулося збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції у 2019 році порівняно з 2017 роком. Водночас, зростання собівартості продукції сприяло зменшенню економічних та фінансових результатів діяльності у 2019 році порівняно з 2018 роком та зниженню прибутків підприємства протягом 2017-2019 років.. В цілому за 2017-2019 рр. спостерігалось значне зниження показників рентабельності діяльності підприємства. На підприємстві ефективно використовуються матеріальні ресурси, але недостатньо ефективно людські ресурси та оборотні засоби.

Таким чином, на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» необхідно розроблення заходів щодо підвищення ефективності праці, зокрема й через удосконалення системи професійного розвитку персоналу.

2.4. Стан охорони праці на підприємстві

На ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» створена і ефективно функціонує система управління охороною праці з використанням організаційно-технічних і економічних заходів і засобів, до завдань якої відносять:

- відпрацювання ефективної системи управління охорони праці на підприємстві та сприяння вдосконаленню діяльності в цьому напрямку кожного структурного підрозділу і кожного працівника;
- забезпечення професійної підтримки рішень роботодавця щодо цих питань;
- організація проведення профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих і небезпечних виробничих факторів, запобігання нещасним випадкам на виробництві, професійним захворюванням та іншим випадкам загрози життю або здоров'ю працівників;
- вивчення та сприяння впровадженню у виробництво досягнень науки і техніки, прогресивних і безпечних технологій, сучасних засобів колективного та індивідуального захисту працівників;
- контроль за дотриманням працівниками вимог законів та інших нормативно-правових актів з охорони праці, положень (за наявності) галузевої угоди, розділу «Охорона праці» колективного договору та актів з охорони праці, що діють у межах підприємства.
- інформування та надання роз'яснень працівникам підприємства з питань охорони праці [3].

Для вирішення поставлених задач у кожному структурному підрозділі, а також у цілому по підприємству:

- розробляють спільно з іншими підрозділами комплексні заходи, плани, програми з поліпшення умов праці, запобігання виробничому травматизму і професійних захворювань;
- готують проекти наказів з питань охорони праці і подають їх на розгляд роботодавцю;
- проводять перевірки дотримання працівниками нормативно-правових актів з охорони праці;

- складають звітність з охорони праці;
- проводять з працівниками інструктажі з охорони праці;
- ведуть облік та аналізують причини виробничого травматизму;
- забезпечують належне оформлення та зберігання документації з питань охорони праці, а також своєчасну передачу її в архів для тривалого зберігання;
- складають за участю керівників підрозділів підприємства переліки професій, посад і видів робіт, щодо яких повинні бути розроблені інструкції з охорони (безпеки) праці, надають допомогу під час їх розроблення;
- інформують працівників про основні вимоги законів, інші нормативно-правових акти та акти з охорони праці, що діють у межах підприємства .

Спеціаліст з охорони праці на підприємстві покликаний також контролювати дотримання вимог роботодавцем законодавства з охорони праці, тому має право видавати керівникам структурних підрозділів підприємства обов'язкові для виконання приписи щодо усунення наявних недоліків і отримувати від них необхідні відомості, документацію і пояснення з питань охорони праці. Припис спеціаліста з охорони праці може скасувати лише роботодавець. Припис складається у двох примірниках, один з яких видається керівнику робіт, об'єкта, цеху, другий залишається і реєструється в службі охорони праці і зберігається протягом 5 років. Якщо керівник структурного підрозділу підприємства відмовляється від підпису в отриманні припису, спеціаліст охорони праці направляє відповідне подання на ім'я особи, якій адміністративно підпорядкований цей структурний підрозділ, або роботодавцю.

Також фахівець з охорони праці має право:

- зупиняти роботу виробництв, ділянки, машин, механізмів, устаткування у разі порушень, які створюють загрозу життю або здоров'ю працівників;
- вимагати відсторонення від роботи осіб, які не пройшли передбачених законодавством медичного огляду, навчання, інструктажу, перевірки знань і не мають допуску до відповідних робіт або не виконують вимоги нормативно-правових актів з охорони праці;
- надсилати роботодавцю подання про притягнення до відповідальності посадових осіб і працівників, які порушують вимоги щодо охорони праці;

- за поліпшення стану безпеки праці вносити пропозиції про заохочення працівників за активну роботу;

- залучати, за погодженні з роботодавцем і керівниками підрозділів підприємства, фахівців підприємства для проведення перевірок стану охорони праці [3].

В процесі розробки стратегії працезахоронної діяльності виділяються чотири етапи:

- комплексний економічний аналіз (оцінка) стану умов і охорони праці на підприємстві;

- визначення взаємодії основних зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на працезахоронні витрати підприємства;

- розробка стратегічних альтернатив нейтралізації основних негативних чинників (забезпечення дотримання нормативних вимог охорони праці);

- вибір стратегії, яка відповідає вимогам ефективності виробництва [3].

Питання охорони праці знаходять своє відображення і в інших планах, таких, наприклад, як план соціального розвитку колективу; виробництва і управління; механізації трудомістких і важких ручних робіт; охорони праці жінок; підготовки підприємства до роботи у осінньо-зимовий період; пожежо- і вибухонебезпечності; заходів з культури виробництва тощо.

Враховуючи, що профілактика виробничого травматизму і професійної захворюваності є основою працезахоронної діяльності на кожному підприємстві, прийнято, що визначення необхідного обсягу фінансування – головне завдання, яке має вирішуватися при плануванні цієї діяльності. Запропоновано комплекс сучасних методів визначення обсягів фінансування працезахоронної діяльності на підприємствах всіх форм власності та методи обґрунтування раціонального розподілу загальної суми вкладень в охорону праці між окремими напрямками працезахоронної діяльності.

Методи визначення обсягів фінансування для підприємств базуються на: положеннях сучасного економічного аналізу охорони праці; диференційованих нормативах витрат на заходи з охорони праці (базових показниках), отриманих шляхом аналізу статистичних даних; теорії ефективності з урахуванням специфіки

охорони праці (принцип нульової прибутковості тощо). Особливістю при визначенні загальних сум фінансування охорони праці є те, що вперше у вітчизняній практиці управління витратами на заходи з охорони праці систематизовані і пропонуються до використання методи розрахунків (об'єктивної оцінки), а не суб'єктивного (волюнтаристичного) визначення необхідної суми вкладень у профілактику, часто мало обґрунтованого та з застосуванням залишкового принципу.

Вибір методу аналізу у кожному конкретному випадку здійснюється з урахуванням умов функціонування підприємства, його тактичних і стратегічних завдань, стану умов і охорони праці та оцінки рівня допустимого ризику.

Одним з основних суб'єктів, що здійснюють управління охороною праці на підприємстві, є служба охорони праці.

Створення служби охорони праці на підприємствах будь-якої форми власності передбачено ст. 15 Закону України «Про охорону праці» і є обов'язком роботодавця, якщо кількість найманих працівників складає 50 і більше осіб [3].

Згідно із Законом України «Про охорону праці» служба охорони праці створюється роботодавцем для організації виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням і аваріям у процесі праці.

До функцій служби охорони праці відносяться:

- розроблення спільно з іншими підрозділами підприємства комплексних заходів для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці, планів, програм поліпшення умов праці, запобігання виробничому травматизму, професійним захворюванням; підготовка проектів наказів з питань охорони праці і внесення їх на розгляд роботодавцю;
- проведення спільно з представниками інших структурних підрозділів і за участю представників професійної спілки підприємства або, за її відсутності, уповноважених найманими працівниками осіб з питань охорони праці перевірок дотримання працівниками вимог нормативно-правових актів з охорони праці;
- складання звітності з охорони праці;

– проведення з працівниками вступного інструктажу з охорони праці; ведення обліку та проведення аналізу причин виробничого травматизму, професійних захворювань, аварій, заподіяної ними шкоди;

– забезпечення належного оформлення і зберігання документації з питань охорони праці;

– складання за участю керівників підрозділів підприємства переліків професій, посад і видів робіт, на які мають бути розроблені інструкції з охорони (безпеки) праці, що діють в межах підприємства;

– інформування працівників про основні вимоги законів, інших нормативно-правових актів та актів з охорони праці, що діють в межах підприємства;

– розгляд питань про підтвердження наявності небезпечної виробничої ситуації, що стала причиною відмови працівника від виконання дорученої роботи, а також листів, заяв, скарг працівників підприємства, що стосуються питань додержання законодавства про охорону праці;

– організація забезпечення підрозділів нормативно-правовими актами та актами з охорони праці, що діють в межах підприємства, посібниками, навчальними матеріалами з цих питань [3].

Отже, створення та організація служби охорони праці на підприємстві є дійсно потрібним не лише для того, щоб виконати вимоги законодавства в цій сфері, але і мінімізувати ризики відповідальності роботодавця за порушення вимог безпеки праці, а також виконувати низку інших важливих функцій: вести документацію з питань охорони праці, проводити інструктажі, перевіряти знання та ін.

Річна економія підприємства від поліпшення безпеки праці складається:

1) Економії від зменшення професійної захворюваності та випадків травматизму (за рахунок заробітної плати, зменшення собівартості продукції, коштів на виплати по тимчасовій непрацездатності);

2) Економії від зменшення плинності кадрів (за рахунок зменшення собівартості продукції, збільшення прибутку, у витратах на підготовку кадрів);

3) Економії від скорочення пільг і компенсацій за роботу в несприятливих умовах (за рахунок заробітної плати, витрат на лікувально-профілактичне харчування, витрат на безкоштовне одержання молока або інших рівноцінних

харчових продуктів).

Економічне обґрунтування заходів щодо поліпшення умов і охорони праці здійснюється в наступному порядку:

- визначається набір заходів, що ґрунтуються на вихідних даних про необхідну зміну стану умов праці на основі визначених соціальних показників за базовим і впроваджуваним варіантами:

- визначаються витрати на реалізацію заходів;
- розраховується соціальна і соціально-економічна ефективність;
- розраховується економічний ефект за результатами здійснення заходів [3].

У ПрАТ «Кредмаш» проводиться цілий ряд технічних, санітарно-гігієнічних та правових заходів, спрямованих на підвищення безпеки праці.

Визначення соціальної ефективності заходів для охорони праці на підприємстві із загальною (середньообліковою) кількістю працюючих 2038 чоловік на підставі:

- кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм, до проведення заходів 180, після проведення заходів 100;
- чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм до проведення норм 110, після 100;
- кількість випадків травматизму до проведення заходів 7, після 5;
- кількість днів непрацездатності через травматизм до проведення заходів 63, після 43;
- кількість працівників, що звільнилися до проведення заходів 50, після 20;

Розв'язання:

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

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

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

$K_3 = N/I$ - загальна кількість робочих місць (працюють в одну зміну), так як на $P_1 = 180$ припадає $N_1 = 110$ чол.

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

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

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

N – річна середньооблікова чисельність працівників, чол.

3. Зменшення коефіцієнта частоти травматизму

$$\Delta Кч = \frac{T_1 - T_2}{N} \times 100$$

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

$$\Delta Кч = \frac{7 - 5}{126} \times 100 = 1,59\%$$

4. Визначимо скорочення плинності кадрів через незадовільні умови праці.

$$\Delta Чп = \frac{3_1 - 3_2}{N} \times 100$$

$$\Delta Чп = \frac{50 - 20}{2038} \times 100 = 1,5 \%$$

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

- кількість днів непрацездатності через хвороби на 100 працівників до проведення заходів 1632, після 1589;
- річна середньооблікова чисельність робітників 2038, чоловік;
- вартість виробленої товарної продукції за зміну на одного працівника промислово-виробничого персоналу 2335 грн.;
- вартість річної товарної продукції підприємства 1066499,6 тис. грн.;

- середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу 2038, чол.;
- середньорічна заробітна плата одного працівника разом із відрахуваннями на соцстрахування $Z_p=167438$ грн.;
- середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності $Z=550$ грн.

Розв'язання:

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

$$\Delta D = \frac{D_1 - D_2}{100} \times Ч_3, \text{ люд.-днів.}$$

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

2. Зростання продуктивності праці:

$$\Delta W = \frac{\Delta D \times Z_v}{P_n} \times 100\% ,$$

де Z_v – вартість виробленої продукції за зміну на одного працівника промислово – виробничого персоналу;

P_n – вартість річної товарної продукції підприємства.

$$\Delta W = \frac{876 \times 2232}{1066499,6} \times 100\% = 1,83 \%$$

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

$$E_z = \frac{\Delta W \times Z_p}{100} \times Ч_{cp}, \text{ грн.}$$

де $Ч_{cp}$ – середньорічна чисельність промислово – виробничого персоналу;

$З_p$ – середня заробітна плата одного працівника з відрахуваннями на соцстрахування.

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

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

де P_d – середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності.

$$E_{cc} = 876 \times 550 = 481800 \text{ грн.}$$

5. Річна економія за рахунок зменшення рівня захворюваності (травматизму):

$$E_{pz(m)} = E + E_{cc}. \text{ грн.}$$

$$E_{pz(m)} = 6244667,1 + 481800 = 1106267,1 \text{ грн.}$$

В результаті розрахунків та аналізу діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» можна зробити наступні висновки:

1. На підприємстві створена і ефективно функціонує система управління охороною праці, до служби з охорони праці на підприємстві входить 3 фахових спеціалісти;

2. За період з 2017 по 2019 роки витрати на працезохоронні заходи збільшились на 20,48% у 2018 році та на 37,14% у 2019 році. Нещасних випадків на підприємстві за три звітні роки виявлено не було;

3. У структурі відділів підприємства, облаштування робочих місць і умов праці відповідає вимогам норм і виду виконуваної роботи.

В даному розділі випускної роботи було розглянуто організаційно-економічні основи діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин». Досліджено проблеми та перспективи розвитку машинобудування, а саме обсяги реалізованої

продукції машинобудування в Україні та Полтавській області. Виявлено проблеми та перспективи розвитку машинобудівного комплексу, у тому числі й через розроблення і реалізацію державою їх промислової політики.

Розглянуто організаційно-правові основи діяльності підприємства, проведений аналіз обсягу реалізованої продукції за видами економічної діяльності підприємства, розглянуто організаційну структуру управління.

Аналіз економічних та фінансових показників підприємства показав, що за 2017-2019 роки на підприємстві підвищились економічні показники та водночас знизилися фінансові результати діяльності. Зокрема показники прибутку і рентабельності значно погіршилися.

При підвищенні ефективності використання матеріальних ресурсів, зокрема основних засобів, але у той же час на підприємстві не підвищилась ефективність використання персоналу та знизилась ефективність використання оборотних засобів. Темпи зростання рівня продуктивності праці відстають від темпів зростання середньої заробітної плати, отже в наявності недостатній рівень мотивації працівників до підвищення ефективності праці.

Таким чином, сьогодні є актуальним розроблення такої системи управління розвитком персоналу, яка б сприяла підвищенню рівня продуктивності праці та ефективному використанню витрат на оплату праці персоналу підприємства

Аналіз стану охорони праці показав, що на підприємстві проводиться цілий ряд технічних, санітарно-гігієнічних та правових заходів, спрямованих на підвищення безпеки праці. Та підтримки здоров'я і працездатності працівників.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Аналіз і оцінка ефективності діяльності персоналу підприємства та системи його професійного і кар'єрного розвитку

Аналіз ефективності діяльності персоналу підприємства включає розрахунок та аналіз динаміки трудових показників: чисельність персоналу, продуктивність праці, трудомісткість виробництва одиниці продукції, фонд оплати праці, середня заробітна плата.

Від забезпечення підприємства персоналом у необхідній кількості залежать обсяг і своєчасність виконання панових показників по випуску продукції, ефективність використання основних засобів, і, як наслідок, – обсяг виробленої та реалізованої продукції, її якість, собівартість, доходи і прибутки підприємства. Результати аналізу чисельності персоналу підприємства за 2017-2019 рр. представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Склад та структура персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» у 2017-2019 рр.

Показник	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Темп приросту чисельності,%	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	$\frac{2019}{2017}$	$\frac{2019}{2018}$
Середньооблікова чисельність штатних працівників всього, у тому числі:	2038	100	2073	100	1964	100	-3,63	-5,26
- робітників	1966	96,8	1994	96,2	1885	96	-4,12	-5,47
- адміністративно-управлінського персоналу	72	3,2	79	3,8	79	4,0	9,27	0

Аналіз складу та структури персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» показав, що при скороченні середньооблікової чисельності персоналу за 2017-2019 рр. на 3,63%, кількість керівників, фахівців та службовців зросла на 9,27%.

При цьому їх питома вага в структурі персоналу з 3,2% у 2017 р. збільшилась до 4% у 2019 р. (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Склад персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2016-2018 рр.

Результатом ефективної системи професійного та кар'єрного розвитку персоналу є стабільний трудовий колектив підприємства. Результати аналізу руху персоналу підприємства представлені в табл. 3.2.

За результатами аналізу руху персоналу на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр. виявлено, що середньооблікова чисельність штатних працівників у 2019 році (1964 ос.) порівняно з 2017 роком (2038 ос.) зменшилась на 74 особи, а за 2018-2019 рр. зменшення чисельності персоналу становило 109 осіб. Прийом працівників поступово скорочувався. Так, у 2017 р. було прийнято 535 осіб, у 2018 р 423 особи, а у 2019 р. всього 380 осіб.

Скорочення прийому працівників відбулося через скорочення обсягів виробництва продукції.

Таблиця 3.3 – Аналіз руху робочої сили на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2017	2018	2019	2019/2017	2019/2018
1. Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2038	2073	1964	-74	-109
2. Прийнято штатних працівників, осіб	535	423	380	-155	-43
3. Вибуло штатних працівників, осіб	437	405	489	52	84
у тому числі з причин:					
а) змін в організації виробництва і праці реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)	5	2	7	2	5
б) плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	201	209	237	36	28
4. Кількість штатних працівників, які знаходяться в списковому складі постійно, осіб	2072	2092	1445	-627	-647
5. Коефіцієнт обороту працівників по прийому	0,26	0,20	0,19	-0,07	-0,01
6. Коефіцієнт обороту працівників по вибуттю	0,21	0,19	0,25	0,04	0,06
7. Коефіцієнт загального обороту працівників	0,477	0,399	0,44	-0,037	0,041
8. Коефіцієнт плинності працівників	0,099	0,10	0,12	0,021	0,02
9. Коефіцієнт змінюваності працівників	0,26	0,20	0,26	0	0,06
10. Коефіцієнт постійності працівників	0,76	0,8	0,74	-0,02	-0,06

Вибуття штатних працівників, за аналізований період, має тенденцію до збільшення. Вибуття через зміну в організації виробництва і праці реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників було у 2017 році 5 осіб, у 2018р-2особи, у 2019р.7 осіб. Кількість вибулих з усіх причин працівників зростає з 437 осіб у 2017р до 489 осіб у 2019р.

Плинність кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) збільшувалась. У 2017 році звільнилася 201 особа, у 2018році кількість вибулих збільшилась на 8 осіб. У 2019 році з причин плинності вибуло вже 237 осіб. Кількість вибулих працівників з причин плинності кадрів у 2019 р. порівняно з 2017 р збільшилась на 36 осіб.

Кількість штатних працівників які знаходилися в обліковому складі постійно, поступово зменшувалася, і порівняно з 2017 р у 2019 р даний показник менше на 627 осіб.

Коефіцієнт обороту працівників по вибуттю за 2017-2019 рр. збільшився на 0,04, а коефіцієнт обороту з прийому зменшився на 0,07.

Коефіцієнт загального обороту працівників у 2019 році на 0,037 менше, ніж у 2017р. та на 0,041 більше, ніж у 2018 р.

Коефіцієнт плинності працівників має тенденцію до збільшення. В 2019 році порівняно з 2017 роком його значення зросло на 0,021 а у 2019 році порівнянл з 2018 роком - на 0,02.

Коефіцієнт постійності працівників у 2019 році в порівнянні з 2017 роком зменшився на 0,02, а у порівнянні з 2018 роком зменшився на 0,06.

Таким чином, рух кадрів на підприємстві за 2017-2019 рр. збільшив свою інтенсивність (рис. 3.2-3.3).

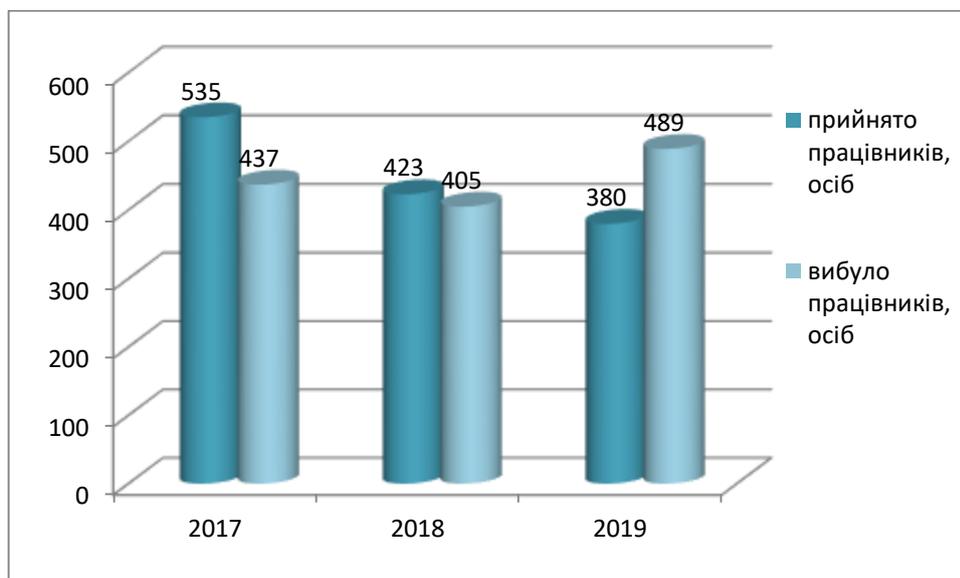


Рисунок 3.2 Рух робочої сили на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» у 2017-2019 рр.

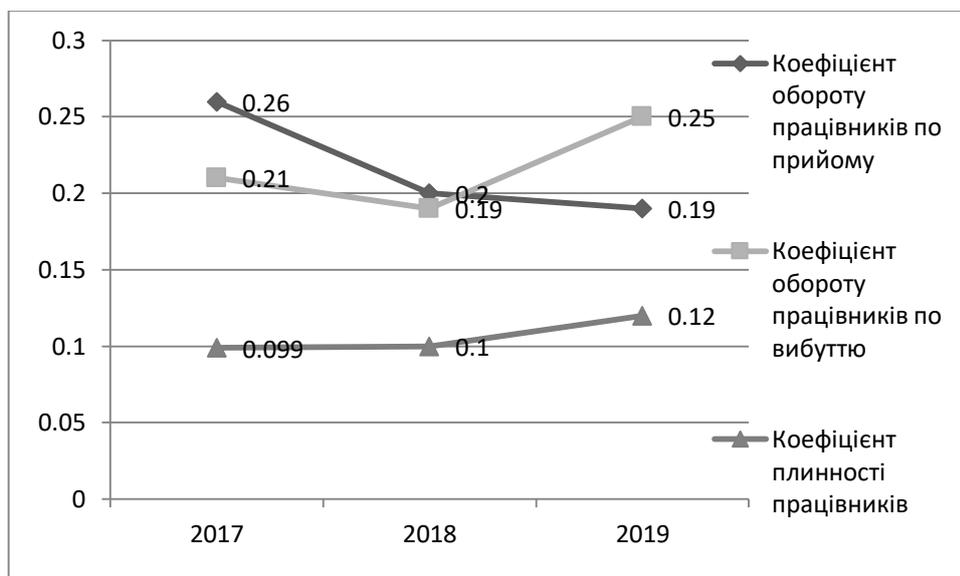


Рисунок 3.2 – Показники обороту робочої сили на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» у 2017-2019 рр.

Плинність кадрів у 2019 р. становила 12%, що знаходиться в межах природної норми. Загальний оборот робочої сили по підприємству у 2019 році був на рівні 44%, що на 3% менше, ніж у 2017 році, але на 4% більше, ніж у 2018 році. На підприємстві постійність складу персоналу за 2017-2019 рр, зберігалася на рівні 76%, 80% та 74% відповідно, і зменшення даного показника у 2019 р. порівняно з 2018р. свідчить про недостатню зацікавленість працівників закріплюватись та робити кар'єру на даному підприємстві.

На ПрАТ «Кредмаш» затверджується щорічно починаючи з 2013 року програма «Кадри» з метою забезпечення виробництва кваліфікованими працівниками.

При плануванні кадрів на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» здійснюється задля повного забезпечення виробничих підрозділів персоналом відповідної кваліфікації.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється безпосередньо на робочих місцях індивідуально або по курсовій формі навчання, також в навчальних закладах за укладеними договорами. В 2019 році таким чином підготовлені або перепідготовлені 72 робітника.

На сайті підприємства розміщено інформацію, що сформовано та щорічно

поновлюється резерв кадрів на керівні посади. Діє практика прийому випускників професійно-технічних закладів, у 2019 році таким чином забезпечено першим робочим місцем 7 робітників.

У 2017 році пройшли підготовку та перепідготовку 176 особи, у 2018 році 174 особи, у 2019 році даний показник зменшився до 166 осіб.

Підвищили кваліфікацію у 2019 р.:

- кваліфікаційні розряди робітників 88 осіб, у 2018 році 111 осіб, у 2017 році 66 осіб.

- категорії керівників, фахівців та технічних службовців 8 осіб, у 2018 році 19 осіб, у 2017 році 29 осіб.

Як показав аналіз, кількість персоналу, що беруть участь у програмах професійного розвитку щорічно зменшується.

При прийнятті рішення про підвищення кваліфікації працівників беруться до уваги терміни виконання робіт, враховуються всі умови, при яких будуть виконуватися роботи, а також рівень оновлення основних виробничих засобів. Усі фактори впливу на планування персоналу враховуються при розробленні річних планів щодо кадрового забезпечення та розвитку персоналу на підприємстві.

На підприємстві щорічно надається можливість проходження виробничої практики 350 учням професійних ліцеїв і 45 студентам вищих закладів освіти. Проводяться ознайомлювальні екскурсії для студентської та учнівської молоді. У 2018/2019 навчальному році навчалися у ЗВО 29 працівників заводу на автомобільному та електромеханічному факультетах Кременчуцького національного університету імені М. Остроградського.

На сайті підприємства розміщуються оголошення про вакансії, так у 2020-2021рр. на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» запрошуються на роботу слюсарі із складання металевих конструкції, слюсарі-елнктромонтаники, слюсарі з механоскладальних робіт, слюсарі з ремонту колісного транспорту, слюсарі з експлуатації та ремонту газового устаткування, електромонтери, стропальники, трактористи, малярі.

Реалізацію планів розвитку персоналу здійснює спеціально створений підрозділ – Бюро підготовки кадрів.

Для управління та обслуговування сучасних установок, які виготовляються на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин», потрібно кваліфікований і навчений персонал. Задля задоволення потреб споживачів продукції заводу у 2019 р. на підприємстві розпочато організацію професійного навчання персоналу, у тому числі й на замовлення інших підприємств за програмою підготовки «Машиніст змішувача асфальтобетону». Професійне навчання машиністів-операторів асфальтозмішувальних установок проводиться в сучасних навчальних класах, обладнаних пультами-імітаторами. Заняття проводять дипломовані висококваліфіковані фахівці, які мають великий досвід проектування, монтажу та пусканалагодження асфальтозмішувальних установок. Термін навчання становить 30 навчальних днів. Навчальний план передбачає 240 навчальних годин і включає вивчення всіх типів асфальтозмішувальних установок, технологічних схем установок, конструктивних особливостей основних вузлів і агрегатів, особливостей монтажу і налагодження, особливостей технічного обслуговування, основних понять про електричні контури, вивчення систем управління. Після завершення програми закінченню видається посвідчення, що дає право працювати на асфальтозмішувальній установці.

У навчальному центрі заводу здійснюється також перепідготовки персоналу, що вже мають посвідчення на право роботи на установках, що були випущені раніше.

Відповідно до Методики «Підготовка резерву кадрів підприємства для висунення на керівні посади» кадровий резерв формується з цілі вивчення особистих якостей працівників і їх підготовки до виконання посадових обов'язків на керівних посадах ПрАТ «Кредмаш», а також щорічно оновлюються резерви кадрів підприємства для висунення на керівні посади як номенклатури президента, так і номенклатури начальників цехів і відділів.

На підприємстві у 2019 р. працювало 146 осіб з вищою освітою, в резерв номенклатури президента зараховані-102 особи, в резерв номенклатури начальника цеху (відділу) 91 особу. Кадрова політика ПрАТ «Кредмаш» спрямована на зміцнення трудового потенціалу молодих працівників, як майбутню кадрову базу професіоналів. Адміністрація заводу надає всебічну підтримку в питаннях

підвищення кваліфікаційного рівня, кар'єрного розвитку, розвитку громадської активності молодих працівників.

Станом на 01.01.2019 року на ПрАТ «Кредмаш» працювала молодь у віці до 35 років у кількості 438 осіб, що становить 21% від загальної чисельності персоналу.

Традиційно проводяться конкурси «Кращий молодий працівник року», «Кращий за професією». У зв'язку з ротацією кадрів і для залучення в виробничий процес кваліфікованих робітників, молодих продовжена практика прийому випускників профтехучилищ міста, в 2019 році забезпечено першим робочим місцем 23 особи.

Професійне навчання працівників на ПрАТ «Кредмаш» має безперервний характер і проводиться протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь та навичок відповідно до вимог виробництва.

Процедурою організації професійного навчання займається бюро підготовки кадрів. Види професійного навчання для працівників підприємства представлені в табл. 3.4.

Таким чином, на підприємстві існує досить широкий спектр видів професійного навчання. Загальні кількісні показники підготовки працівників за 2017-2019 рр. представлено в табл.3.5.

Загальна кількість осіб, які у 2018 році навчалися, становить 8,5%, а у 2019 році – 8,4% від загальної середньооблікової чисельності працівників.

Як видно з таблиці, на підприємстві професійне навчання відбувається як правило безпосередньо на виробництві та у формі підвищення кваліфікації та перепідготовки із застосуванням переважно індивідуальної форми навчання у 2018 році та колективних форм навчання у 2019 році.

Колективні форми навчання на підприємстві розпочали використовуватись більш широко у 2019 р., але водночас, застосування інноваційних та нестандартних форм навчання, таких як тренінги, коучинг не практикувалось.

Таблиця 3.4 – Види професійного навчання персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» у 2017-2019 рр.

Ознака	Види навчання персоналу підприємства
Залежно від учасників процесу навчання	- внутрішнє – готується і проводиться працівниками підприємства; - зовнішнє – здійснюється працівниками у закладах вищої освіти без відриву від виробництва за заочною формою навчання; - самонавчання – готується і проводиться працівником самостійно при консультаційній та методичній допомозі з боку Бюро підготовки кадрів.
Залежно від поєднання навчального процесу і роботи на підприємстві	- без відриву від виробництва – під час навчання працівник суміщає його з виконанням своїх основних обов'язків; З відривом від виробництва (не проводиться).
Залежно від цільового призначення	- перепідготовка – навчання працівника, що має освіту, нової спеціальності (професії); - підвищення кваліфікації – отримання працівником нових знань, умінь і формування у нього нових навиків в рамках своєї професії, спеціальності (підвищення розряду чи категорії); - стажування (не проводиться); - навчання за цільовим призначенням – проводиться на замовлення організацій-споживачів продукції.
Залежно від часу навчання	- короткострокове – навчання не більше 1 місяця (учнівство, стажування); - середньострокове – навчання не більше 6 місяців; - довгострокове – навчання більше 6 місяців.
Залежно від кількості учасників навчання	- індивідуальне; - групове.

Таблиця 3.5 – Підготовка кадрів на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» у 2018-2019 рр.

Індикатори	Навчено, усього осіб		У тому числі:					
			Підвищення кваліфікації		Первинна професійна підготовка		Перепідготовка	
	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
Всього	174	166	132	88	12	30	30	58
Навчання (підвищення кваліфікації) безпосередньо на виробництві	172	162	130	85	12	25	30	58
Навчання (підвищення кваліфікації) поза виробництвом	2	4	2	3	-	5	-	-
За формами навчання:								
- індивідуальна;	159	137	130	117	12	5	15	8
- колективна.	17	28	2	3	-	25	15	50

Потреба в інженерно-технічних фахівцях, а також фахівцях економічного профілю сьогодні переважно задовольняється за рахунок осіб, які вже працюють на робочих місцях на підприємстві та мають вищу освіту або навчаються у вищих навчальних закладах без відриву від виробництва.

При проведенні оцінки ефективності управління розвитком персоналу підприємства одним з важливих етапів є аналіз співвідношення між темпами зростання середньої заробітної плати й темпами зростання продуктивності праці (табл. 3.6).

За даним таблиці видно, що зростання продуктивності праці – у 2019 р. порівняно з 2017 р. на 12,69%% не випереджає темп зростання середньої заробітної плати одного працівника, яка зросла за цей період на 21,14%. Ці два показники тісно пов'язані, оскільки зростання заробітної повинно бути головним фактором впливу на зростання рівня продуктивності праці. Водночас у 2019 р. порівняно з 2018 р при зниженні рівня продуктивності праці на 4,73% середньорічна заробітна плата працівників зменшилася на 5,25%.

Таблиця 3.6 – Аналіз трудових показників ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр.

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Темп приросту, %	
				2019/2017	2019/2018
1. Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	885115,7	1066499,6	961259,2	8,60	-9,87
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	894583	1074933	970004	8,43	-9,76
3. Середньо.облікова чисельність працівників, осіб.	2038	2073	1964	-3,63	-5,26
4. Фонд оплати праці, тис. грн.	219052,8	284846,1	255713,5	16,74	-10,23
5. Чистий прибуток, тис. грн.	95769	64883	29765	-68,92	-54,13
6. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	107,48	137,41	130,20	21,14	-5,25
7. Середньорічний виробіток (продуктивність праці) одного працівника, тис. грн. /особу.	434,31	513,75	489,44	12,69	-4,73
8. Зарплатовіддача, грн./грн.	4,08	3,77	3,79	-7,11	0,53
9. Рентабельність витрат на заробітну плату працівників, грн./грн.	0,44	0,23	0,12	-72,73	-47,83

При збільшенні обсягів виробництва продукції за 3 роки в цілому на 8,6%, чисельність персоналу скоротилася на 3,63%, а за останні 2 роки при скороченні обсягів виробництва на 9,87% чисельність працівників зменшилася на 5,26%.

Отже, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та її оплати має негативний вплив на ефективність праці персоналу та створює резерви для підвищення ефективності професійного та кар'єрного розвитку працівників за критерієм зростання рівня професійної майстерності та компетентності (рис. 3.3).

Наступним критерієм ефективності системи розвитку персоналу на підприємстві є ефективність витрат на персонал, тобто використання коштів на оплату праці та розвиток працівників.

На підприємстві знизився також показник зарплатовіддачі на 7,11% у 2019 р. порівняно з 2017 р. та на 0,53% порівняно з 2018 р., що свідчить про незначне покращення ситуації щодо ефективності витрат на заробітну плату за 2018-2019 роки, але є негативним явищем за весь період аналізу.

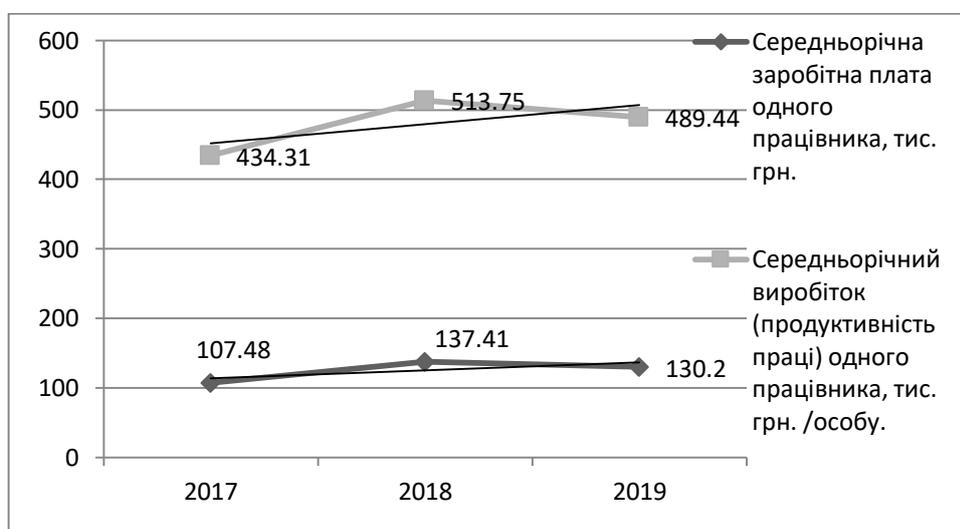


Рисунок 3.3 – Динаміка середньорічної заробітної плати та середньорічного виробітку працівників ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр.

Показник рентабельності витрат на заробітну плату працівників знизився за 2017-2019 рр. в цілому на 72,7%, та за 2018-2019 рр. на 47,83% (рис. 3.4).

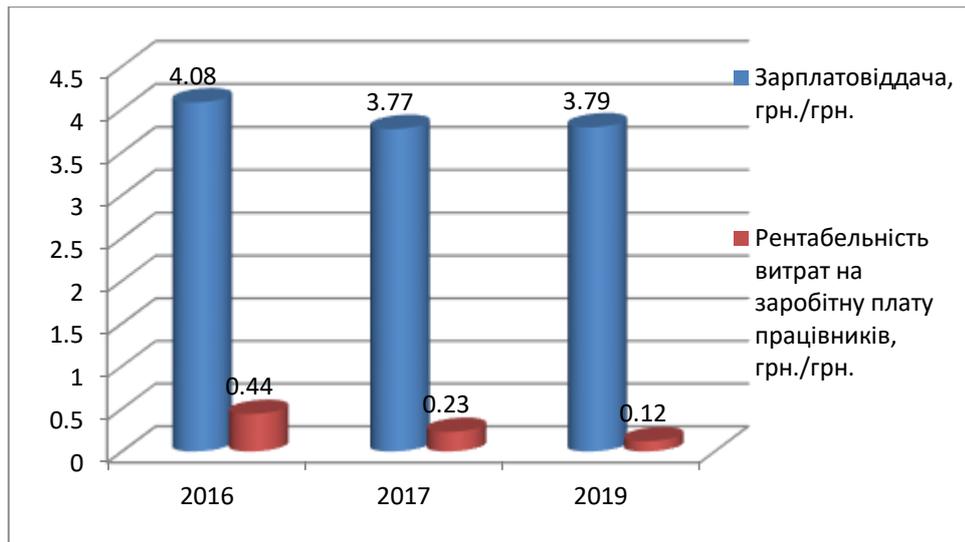


Рисунок 3.4 – Динаміка зарплатовіддачі та рентабельності витрат на заробітну плату працівників ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2017-2019 рр.

Якщо показник зарплатовіддачі за 2017-2019 рр. залишається досить стабільним у межах 4 грн. на 1 грн. чистого доходу, то рентабельність витрат на заробітну плату персоналу заводу з 0,44 грн. чистого прибутку на 1 грн. фонду оплати праці знизилася до 0,12 грн./грн.

Показник витрат по заробітній платі є найважливішим з трудових показників, який відображується в собівартості продукції і формує, поряд з іншими витратами, ціну випущеної продукції. Витрати на заробітну плату складаються на підприємстві під впливом цілого ряду факторів: складності виконуваних робіт, кваліфікації персоналу, рівня продуктивності праці та трудомісткості продукції, прийнятої системи стимулювання та мотивації праці, встановлених тарифних умов оплати праці тощо.

Порівняння динаміки середньомісячної заробітної плати персоналу ПрАТ «Кредмаш» із аналогічними показниками по переробній промисловості та по Україні в цілому (табл. 3.7) показало, що протягом 2017-2018 років заробітна плата персоналу підприємства була більш конкурентоспроможною порівняно з середніми показниками по переробній промисловості, а у 2019 році темп зростання та середній

розмір заробітної плати персоналу ПрАТ «Кредмаш» відстають від аналогічного показника по переробній промисловості України.

Таблиця 3.7 – Порівняльний аналіз динаміки середньої заробітної плати працівників ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» та середніх показників оплати праці по переробній промисловості України та по Україні в цілому за 2017-2019 рр.

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Темп приросту, %	
				2019 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
Середньомісячна заробітна плата одного працівника підприємства, грн.	8957,02	11450,64	10850,03	21,14	-5,25
Середньомісячна заробітна плата одного працівника переробної промисловості України, грн.	7299	9196	11011	50,86	19,74
Середньомісячна заробітна плата одного працівника в Україні, грн.	7104	8865	10497	47,76	18,41

Отже, маємо пояснення негативної динаміки як рівня продуктивності праці за 2018-2019 рр. та показника зарплато віддачі відповідно.

У той же час просте збільшення витрат на оплату праці не може слугувати ефективним мотиватором більш результативної праці, якщо воно не підкріплено підвищенням рівня компетентності та професійної майстерності працівників.

Отже, розроблення системи управління розвитком персоналу з удосконаленням його методів і форм є актуальним для підприємства, оскільки матиме на меті підвищення ефективності використання людських ресурсів через нарощення трудового потенціалу кожного працівника.

Таким чином, проведений аналіз ефективності управління розвитком персоналу підприємства виявив низку проблем, вирішення яких можливе за рахунок удосконалення системи управління розвитком працівників та розроблення комплексного плану розвитку персоналу.

3.2 Шляхи формування ефективної системи управління розвитком персоналу підприємства

Для утримання конкурентоспроможності за рахунок ефективного використання людських ресурсів підприємству необхідно мати та постійно вдосконалювати систему управління розвитком персоналу.

Однією із головних складових системи розвитку персоналу повинно стати професійне навчання безпосередньо на виробництві, що дозволить на достатньо високому рівні забезпечувати інноваційний розвиток виробничих процесів, підвищувати продуктивність праці, дасть можливість кожному працівнику керувати власною кар'єрою та конкурентоспроможністю.

Підприємства у всьому світі, які обрали шлях саме інноваційного розвитку, проводять навчання персоналу із застосуванням сучасних методів – тренінгу, професійного консультування, наставництва та коучингу. Мета такого навчання – формування зацікавленості працівника до кар'єрного зростання та підвищення мотивації і результативності праці. Тренінги є найбільш ефективними для керівників та висококваліфікованих фахівців, професійне консультування – для фахівців та технічних службовців, наставництво є найбільш раціональним методом навчання для робітників.

Отже для Бюро підготовки кадрів та служби управління персоналом підприємства можна рекомендувати застосування комплексних програм професійного навчання персоналу на основі коучингу, тренінгів і наставництва.

Серед напрямів удосконалення методів професійного навчання різних категорій персоналу ПрАТ «Кредмаш» доцільно рекомендувати наступні.

1. Визначення потреби у професійному навчанні за окремими категоріями працівників методами анкетування, мотиваційного моніторингу, оціночних інтерв'ю під час процедур оцінювання результатів діяльності чи атестації.

2. Розроблення спеціальних планів та програм професійного та кар'єрного розвитку за етапами:

- а) складання плану (програми);
- б) вибір методів і форм навчання;

- в) планування витрат на навчання та прогнозування їх ефективності;
- г) визначення термінів навчання та розроблення навчальних планів;
- д) розроблення критеріїв визначення ефективності навчання;
- е) вибір групи осіб, які будуть проводити навчання (тренера, наставника, коуча, лектора).

3) Організація взаємодії працівників із колегами по навчанню та особою (групою осіб), яка навчає.

При цьому, наприклад, застосування коучингу, тренерства чи наставництва не передбачає відрив працівника від виробничого чи управлінського процесу та робочого місця. Основні інструменти реалізації планів розвитку персоналу для ПрАТ «Кредмаш», які можуть застосовуватись:

- нова діяльність, яка спрямована на набуття нового досвіду та надає можливість кожному працівнику розкрити свої здібності на практиці;

- обмін досвідом, стажування – тимчасова діяльність з метою отримання знань та практичного досвіду роботи для поглиблення спеціалізації або період входження у професію, може здійснюватись у різних структурних одиницях підприємства.

- самостійна робота – діяльність конкретного працівника для отримання нових знань, навичок та досвіду, що відбувається без безпосереднього керівництва;

- коучинг та наставництво (процес взаємодії коуча чи наставника та працівника з метою підвищення результативності, навчання та розвитку працівника).

- інструменти оцінки працівника – оцінка професійних, ділових та особистих якостей працівника за встановленими критеріями відповідно до посади чи робочого місця та надання рекомендацій щодо розвитку чи кар'єрного просування (переміщення, ротації, мотивації) працівника за результатами оцінки;

- тренінги (короткостроковий захід активного навчання, направлений на набуття знань, вмінь та навичок, удосконалення поведінки);

- онлайн-курси (система електронного навчання за допомогою інформаційних електронних технологій);

- процес спостереження за іншими, аналіз їх дій, обговорення поведінки, проведення мозкових штурмів та круглих столів, наставництво з елементами професійних консультацій;

- пізнавальний процес: посібники, журнали, статті, методичні матеріали, відеоролики, презентації.

- інші інструменти розвитку: будь-які дії працівника або джерела інформації, що мають вплив на отримання нових знань, відпрацювання навичок та зміни у поведінці.

Модель удосконалення процесу управління розвитком персоналу підприємства, яка пропонується до впровадження на підприємстві, представлена на рис. 3.5.

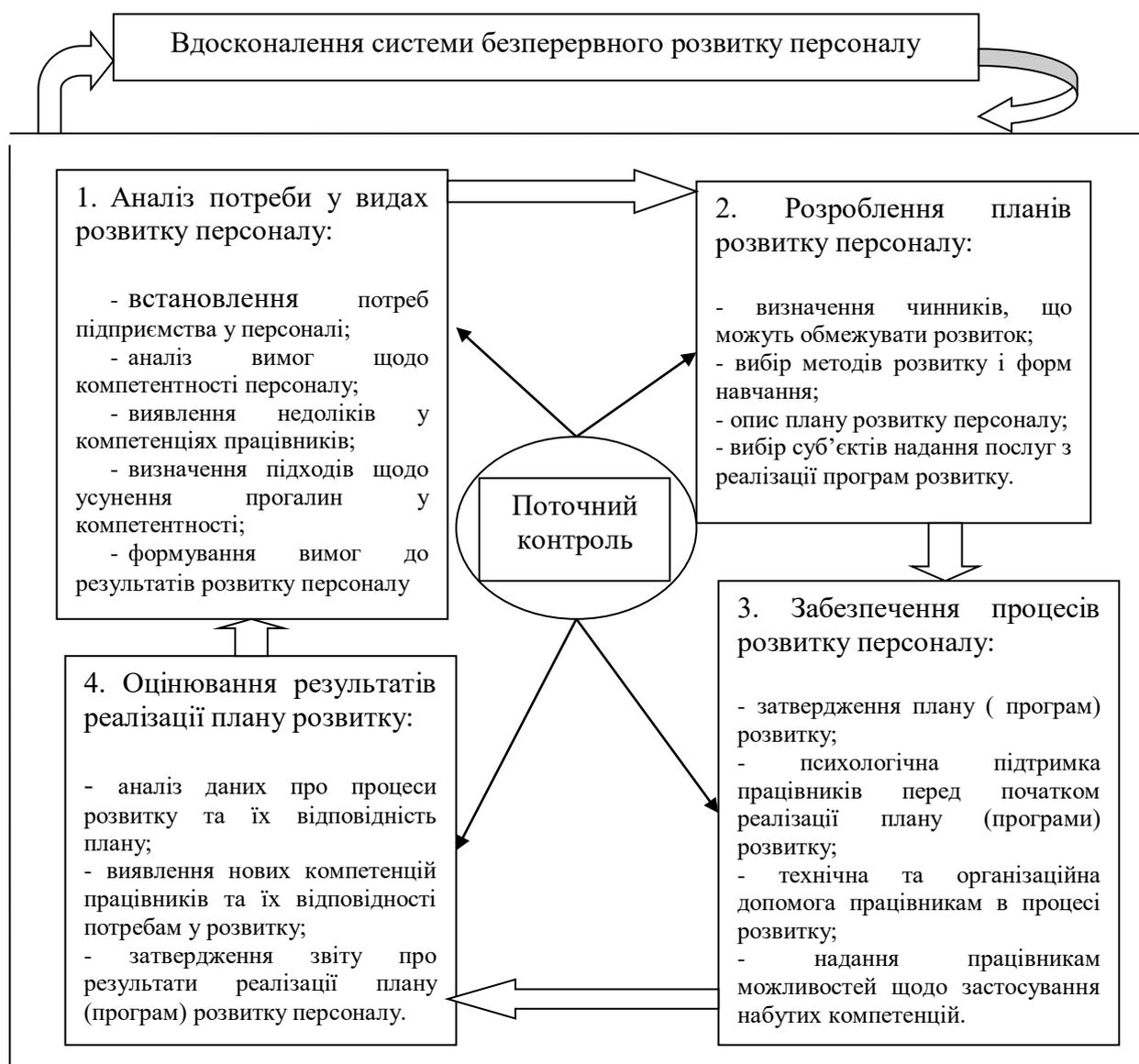


Рисунок 3.5 – Модель удосконалення системи управління розвитком персоналу

ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»

Сьогодні самонавчання за допомогою онлайн-сервісів та електронних мереж стає все більш доступним та актуальним в умовах дії карантинних обмежень, тому доцільно рекомендувати ПрАТ «Кредмаш» створення власної освітньої платформи, яка б допомагала отримати знання для кожного працівника, відповідно до його індивідуального плану розвитку, які йому необхідно здобути, як у межах його професійної діяльності, так і для розвитку інших компетенцій.

На такій інтернет-платформі можливо на регулярній основі та за цільовим призначенням проводити тренінги, вебінари стосовно знань з питань енергозбереження та ресурсоощадження, попередження конфліктів, розвитку лідерських якостей, соціальної відповідальності, комунікативної культури, охорони праці тощо.

На такому веб-порталі доцільно пропагувати корпоративні цінності та завдання підприємства. Платформа також може передбачати систему подання раціоналізаторських та інших пропозицій, щодо випуску і реалізації продукції, обміну думками та досвідом між працівниками та працівниками і керівництвом.

Форма і напрями розвитку персоналу залежить від наявних ресурсів і цілей підприємства.

Керівництво підприємства має надавати працівнику, який приймає участь у програмах розвитку, можливості для застосування підвищеної компетентності. Наприкінці реалізації програми (навчання, обміну досвідом, поглиблення компетенцій тощо) необхідно забезпечити зворотній зв'язок між керівником підрозділів і персоналом, який було залучено до процесу навчання.

Наприкінці календарного року служба управління персоналом за поданням бюро підготовки кадрів повинна надавати Генеральному директору звіт про реалізацію плану (програми) розвитку персоналу, з детальним аналізом показників результативності праці після проведення навчальних заходів.

Інструменти реалізації системи навчання, методичне та інформаційне та кадрове забезпечення системи розвитку персоналу підприємства підлягають регулярному перегляду з метою їх вдосконалення та пошуку нових напрямів реалізації.

Діюча на ПрАТ «Кредмаш» програма «Кадри» може бути доповнена коучинговими навчальними програмами, програмами наставництва та професійних консультацій.

Таким чином можна збільшити охоплення персоналу програмами всебічного розвитку з метою поглиблення компетенцій, якими працівники вже володіють, та набуття нових, а також розвитку комунікативних і лідерських якостей управлінського персоналу.

3.3. Розроблення комплексної системи розвитку персоналу підприємства

Всебічний розвиток персоналу, складовою якого є організація професійного навчання на підприємстві повинен забезпечити професійний, інтелектуальний, особистісний розвиток працівників. Важливість та доцільність управління розвитком персоналу на підприємстві зумовлює необхідність розроблення його комплексної системи, яка пропонується із застосуванням технологій коучингу.

Для працівників ПрАТ «Кредмаш» пропонується застосування 2 видів коучингу:

1) *Executive coaching (Коучинг для керівників)* – спрямований на найвищий рівень керівництва. Найбільш ефективний, коли топ-менеджер починає кар'єру, хоче розвивати нові уміння і потребує підтримки.

2) *On-Job-Coaching (Коучинг на робочому місці)* – зосереджений на розвитку компетенції під час виконання роботи. Коуч бере участь в подіях щоденної роботи клієнта (наприклад, зустрічах з колективом, презентаціях), і, надаючи зворотний зв'язок, підтримує клієнта в підвищенні рівня його професійної компетентності [20].

Серед інструментарію, який можна використовувати при зборі інформації, найбільш практичним та вживаним є спосіб безпосереднього спілкування з об'єктом коучингу. Важливу роль тут відіграють невербальні комунікації. При цьому можуть використовуватись такі методи оцінки персоналу (табл.3.5).

Результатом інформаційного оцінювання має бути виявлення чинників, що сприяють чи стримують розвиток коучингу серед працівників.

Таблиця 3.5 – Методи оцінювання ефективності розвитку працівників за результатами управління розвитком ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»

Групи методів	Характеристика
Тестування:	Кваліфікаційне, психологічне, фізіологічне тестування, яке дозволяє оцінити кваліфікацію, особисті та фізіологічні особливості працівника
Досягнення цілей	Дозволяє встановити рівень відповідності між запланованими та досягнутими цілями розвитку.
Оцінювання за результатами	Дозволяє оцінити розвиток працівника, виходячи з аналізу його результативності за конкретний період.
Метод Assesement Center	Оцінюються основні компетенції та навички працівників в даний момент, проводиться навчання та оцінюється рівень розвитку компетенцій за результатами навчання.
Атестація	Дозволяє отримати комплексну характеристику розвитку працівника за такими параметрами: якості працівника, трудова дисципліна, продуктивність, результативність праці.
«360 градусів»	Дозволяє отримати інформацію про працівника від оточуючих його співробітників, керівників, підлеглих
Інтерв'ю	Безпосереднє спілкування з об'єктом коучингу з метою отримання інформації про його кваліфікацію і рівень компетентності.
Шкалювання	Передбачає розроблення різного роду шкал, за якими оцінюються критерії розвитку працівника.
Рейтингування	Дає можливість проранжувати розвиток працівників за конкретний період та здійснювати порівняння згідно з отриманими рангами.

Оцінювання дозволяє проаналізувати реальний стан чинників розвитку персоналу із застосуванням технології коучингу. Зважаючи на те, що коучинг можна здійснювати періодично, оцінювання потрібно проводити у три етапи:

- попереднє оцінювання;
- поточне (проміжне);
- завершальне

Попереднє оцінювання зазвичай здійснюється у випадках прийому нових працівників на роботу. При попередньому оцінюванні аналізуються позитивні та негативні особливості працівника.

Особливу увагу слід приділяти аналізу негативних якостей, оскільки це є запорукою розвитку працівника. Етап попереднього оцінювання забезпечує вихідні дані для розроблення планів та програм розвитку, визначає мотиви та стимули, які сприятимуть цьому процесу.

Поточне оцінювання реалізується безпосередньо під час реалізації моделі коучингу на підприємстві. Метою даного оцінювання є охоплення конкретних етапів

реалізації коучингу, відслідкування дотримання усіх етапів розвитку, використання необхідних інструментів.

Завершальне оцінювання є заключним етапом, здійснюється після виконання робіт. Завершальне оцінювання є вихідною базою для майбутніх коучингових сесій. Оцінювання здійснює як працівник, так і коуч. За результатами оцінювання встановлюються особисті досягнення, отримані результати, використані засоби та аналізуються перешкоди. Динамічне оцінювання є основою майбутнього розвитку.

Результатом впровадження моделі коучингу на підприємстві є розкриття та реалізація потенціалу працівників та збільшення їх внеску у розвиток діяльності підприємства.

Для забезпечення ефективності вдосконаленої комплексної системи розвитку працівників на підприємстві рекомендовано активно застосовувати мотиваційну складову залучення персоналу до навчання та перенавчання й особливо до підвищення кваліфікації. Для різних категорій персоналу можуть використовуватись різні способи мотивації – додаткові премії, просування по службі, підвищення авторитету та загальної поваги серед колективу, надання самостійності у виконанні складних завдань.

Форми, методи та засоби навчання, а також структура навчального процесу визначаються безпосередньо коучем.

Отже, формування ефективної системи управління розвитком персоналу на даному підприємстві потребує вироблення відповідного алгоритму дій, який би забезпечував вирішення усіх проблем, пов'язаних із залученням працівників до процесів навчання чи підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання, переміщення, ротації, а також дозволяв би ефективно планувати ці процеси у часі і просторі.

Раціонально побудована система управління розвитком персоналу дасть можливість керівництву та службі управління персоналом ПрАт «Кредмаш» вбудувати загальну систему розвитку персоналу в стратегічний план розвитку підприємства і на основі цього реалізовувати заплановані заходи у взаємозв'язку з планами технологічного оновлення виробництва.

Прикладом може бути інтегрована система розвитку персоналу, яка була запропонована свого часу німецьким дослідником С. Беком та адаптована до умов

машинобудівного підприємства і бути прийнята як комплексна система управління розвитком персоналу ПрАТ «Кредмаш» (рис. 3.6).

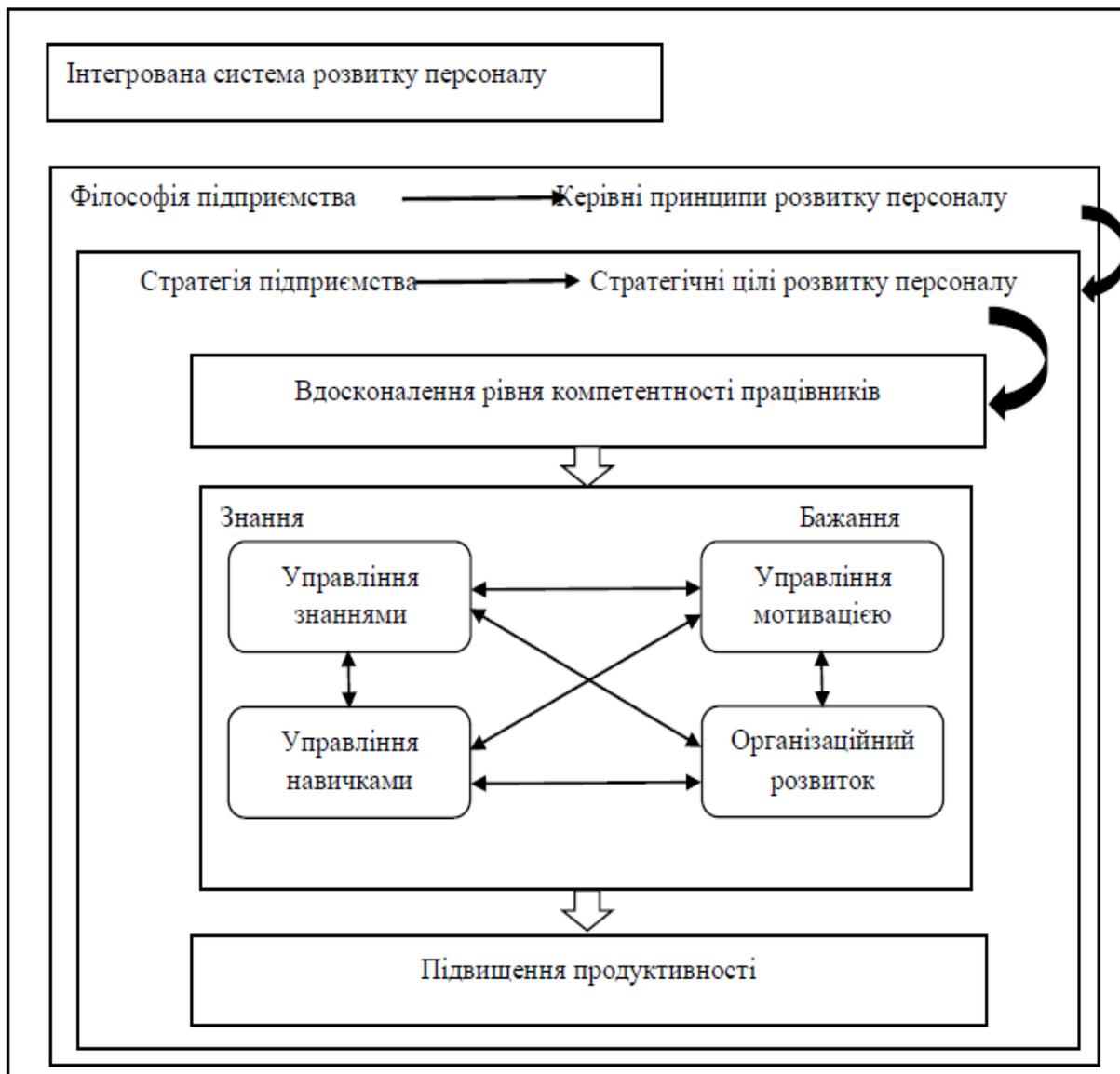


Рисунок 3.6 – Комплексна системи управління розвитком персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»

Застосування комплексного підходу до формування системи розвитку персоналу передбачає здійснення управління компетенціями працівників із застосуванням сучасних персонал-технологій. Результатом такого управління передбачається як підвищення рівня компетентцій персоналу, так і підвищення продуктивності праці на підприємстві. У свою чергу, можна очікувати зростання доходів та прибутків ПрАТ «Кредмаш».

Комплексна система управління розвитком персоналу передбачає оцінку продуктивності через досягнення особистих та корпоративних цілей підприємства, які визначені його стратегією розвитку та прийнятою концепцією управління персоналом.

Задля надання можливостей працівникам підприємства підвищувати свою продуктивність праці керівництво повинне не лише забезпечити наявність системи професійного та кар'єрного розвитку для усіх категорій персоналу, а повинне сформувати комплексну систему розвитку персоналу, яка буде функціонувати безперервно.

Саме комплексна система управління розвитком персоналу поєднує в собі взаємозв'язок наступних компонент: знання, навички, мотивація, результати розвитку всього колективу та підприємства в цілому.

Отже, доведено необхідність формування ні підприємствах системи управління розвитком персоналу. ПрАТ «Кредмаш» зможе використовувати свій персонал за рівнем компетентості на найбільш ефективних та важливих на даний момент ключових посадах, а також зможе оперативно коригувати всю систему управління за допомогою підвищення рівня кваліфікації своїх керівників та фахівців.

У даному розділі випускної роботи було проведено аналіз і оцінка ефективності діяльності персоналу підприємства та стану системи управління його розвитком.

Результати аналізу показали, що на ПрАТ «Кредмаш» продуктивність праці має негативну тенденцію до зниження. Професійне навчання працівників проводиться в основному для робітничих професій, а оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу проводиться нерегулярно.

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та її оплати має негативний вплив на ефективність використання персоналу та створює резерви для подальшого професійного та кар'єрного розвитку працівників з метою зростання рівня професійної майстерності та компетентності.

Розроблено та запропоновано для керівництва підприємства напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства. Серед

основних напрямів запропоновано модель безперервного процесу навчання працівників різних категорій із застосуванням методів і технологій коучингу.

Надані рекомендації щодо створення власної освітньої платформи, яка б допомагала отримати знання для кожного працівника у межах його професійної діяльності, так і для розвитку компетенцій, а також для проведення навчальних корпоративних заходів та забезпечення ефективних комунікацій між керівництвом і колективом щодо виявлення та задоволення потреб у різних видах розвитку.

Сформовані пропозиції щодо впровадження на підприємстві комплексної програми професійного навчання у вигляді коучингової моделі безпосередньо на виробництві. Результатом впровадження моделі реалізації коучингу на підприємстві є розкриття та реалізація потенціалу працівників та збільшення їх особистого внеску у підвищення ефективності діяльності підприємства.

Запропоновано формування та впровадження в систему управління персоналом комплексну систему управління розвитком працівників підприємства.

Можна передбачити, що результатом постійного ритмічного функціонування такої системи стане не лише зміна рівня компетентностей працівників, але й виникне необхідність ротації управлінського персоналу в сфері дії комплексної системи розвитку персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті виконання даної випускної кваліфікаційної роботи бакалавра була досягнута її мета – дослідження теоретичних та методичних засад управління розвитком персоналу підприємства та розроблення напрямів його удосконалення

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел та додатків.

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади управління розвитком персоналу підприємства. Визначено сутність, зміст та складові елементи процесу розвитку персоналу підприємства.

Досліджено принципи і методи управління розвитком персоналу підприємства. Розглянуто методичні підходи до оцінювання ефективності функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві.

Доведено, що не існує єдиного універсального методу розвитку, тому що кожен має свої переваги і недоліки. Виходячи з цього, програми професійного та кар'єрного розвитку працівників складаються з різних прийомів подачі інформації. Формування та утримання персоналу для кожного підприємства є складним завданням в умовах сьогодення. Певні складнощі для машинобудівних підприємств в Україні полягають у необхідності залучення працівників високого рівня підготовки, освіти, компетенцій, кваліфікації.

Вітчизняний ринок праці не завжди може задовольнити потреби підприємств у робочій силі необхідної кількості і якості, а залучення фахівців з інших підприємств потребує стимулювання їх підвищенням рівня оплати праці, які можуть значно збільшити витрати підприємства.

Українські підприємства віддають перевагу формуванню внутрішньої системи підготовки та розвитку персоналу, яка повинна забезпечувати потреби у працівниках визначеного рівня і категорій.

Отже, процес забезпечення кожного підприємства персоналом залежить від ефективності сформованої системи управління розвитком персоналу в умовах змін зовнішнього середовища та вимог ринку, посилення впливу глобалізаційних процесів, що пов'язане із посиленням конкуренції на ринку промислової продукції, зокрема машинобудування, та зростанням рівня трудової міграції, яка додатково посилює напругу на внутрішньому ринку праці кожного підприємства та України в цілому.

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи була представлена організаційно-правова характеристика ПрАт «Кременчуцький завод дорожніх машин», проведено аналіз стану, сучасних проблем та перспектив розвитку машинобудівного комплексу в Україні. Проведено аналіз стану охорони праці на підприємстві. Виявлено, що сучасний стан розвитку машинобудування в Україні можна описати як кризовий. Необхідно коригування державної промислової політики у напрямку підвищення ефективності функціонування підприємств машинобудівного

комплексу, які володіють технологічним та людським потенціалом, з метою збільшення ВВП та виходу вітчизняної продукції на світовий ринок за рівнем конкурентоспроможності, якості та дотримання міжнародних стандартів. Аналіз економічних і фінансових показників діяльності ПрАТ «Кредмаш» за 2017-2019 роки підвищились економічні показники та водночас знизилися фінансові результати діяльності. При підвищенні ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві не підвищилась ефективність використання персоналу та знизилась ефективність використання оборотних засобів.

Темпи зростання рівня продуктивності праці відстають від темпів зростання середньої заробітної плати, отже в наявності недостатній рівень мотивації працівників до результатів праці. Доведено, що для підприємства в сучасних умовах є актуальним розроблення такої системи управління розвитком персоналу, яка б сприяла підвищенню рівня продуктивності праці та ефективному використанню витрат на оплату праці персоналу підприємства. Стан охорони праці на підприємстві задовільний, розробляються та здійснюються усі необхідні праце охоронні заходи, підтримуються належні умови праці.

У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи проведено аналіз і оцінка ефективності діяльності персоналу підприємства та стану системи управління його розвитком. Результати проведеного аналізу показали, що на підприємстві за 2017-2019 рр. та особливо за 2018-2019 рр. ефективність праці має негативну тенденцію до зниження.

Розроблено шляхи формування ефективної системи управління розвитком персоналу підприємства. Надані пропозиції щодо здійснення управління розвитком персоналу на підприємстві на основі методів і технологій коучингу, що може стати запорукою підвищення рівня компетентності персоналу підприємства, та сприяти підвищенню ефективності діяльності працівників.

Розроблено також рекомендації щодо створення власної освітньої платформи, яка може задовольняти потреби персоналу у безперервному розвитку он дайн та сприяла налагодженню ефективних комунікацій на підприємстві.

Запропоновано формування та впровадження комплексної системи управління розвитком персоналу для потреб підприємства.

Комплексна система управління процесами і видами та формами розвитку персоналу підприємства передбачає управління компетенціями працівників із застосуванням сучасних персонал-технологій.

Результатом безперервного функціонування такої системи стане підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємства та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Розроблені пропозиції можуть бути використані керівництвом ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» та іншими машинобудівними підприємствами України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 9 Ways To Improve Your Personal Development Skills. Indeed Career Guide. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/improve-your-personal-development-skills>

2. Butler, C.L., Campus, K.H., & Guest, D. (2018). Antecedents of Protean and Boundaryless Career Orientations: the Role of Core Self-Evaluations, Perceived Employability and Social Capital.

3. Huo, M.L., & Boxall, P. (2018). Instrumental work values and responses to HR practices. *Personnel Review*.

4. Schippers, Michaéla C., et al. (2020) Writing about personal goals and plans regardless of goal type boosts academic performance. *Contemporary Educational Psychology*. 60. URL: <https://doi.org/10.1016/J.CEDPSYCH.2019.101823>

5. Бабіч Д.В., Свідерський В.П., Четверікова А.В. Сучасні тенденції корпоративних освітніх процесів та професійного навчання персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 241-246.

6. Бабчинська О.І. Механізм управління розвитком персоналу на інноваційно активних підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 51. С. 82-86. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct51-12>

7. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*, 2018. №8. С. 6-13. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf>

8. Биба В.В. Міняйленко І.В., Теницька Н.Б. Аналіз підприємницької діяльності: навч. посіб. для студентів спец. 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» першого рівня вищої освіти усіх форм навчання. Полтава :ПолтНТУ. 2019. 182 с.

9. Біловол Р.І. Формування ефективного механізму управління розвитком персоналу вітчизняних підприємств = Forming of effective mechanism of menagement of personnel development of domestic enterprises. *Економіка і фінанси (Україна) і Henan Science and Technology Press. - Zhengzhou, China, 2016. С.319-322.*

10. Білоусова А.Ю., Лиснянський Е.О., Омеляненко М.О. Професійний розвиток персоналу. *Економічний форум*. 2018. №3. С. 264–269.

11. Борщ В.І., Беякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т.16. Вип. 3 (37). С. 175–187.

12. Бучинська Т.В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник. Серія Економічні науки*. Вип. №7. Ч. 2.Херсон, 2014. С.144-14.

13. Ведерніков М.Д., Ларичева Г.В. Методи організації навчання персоналу в умовах вимушеного переміщення основних засобів підприємств. *Інноваційна економіка*. 2014. №. 6. С. 72-77.

14. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Мантур-Чубата О.С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19. Ч.1. С. 39–43.

15. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія [О.А. Гавриш, Л.С. Довгань, І.М. Крейдич,, Н.В. Семенченко]. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

16. Галайда Т.О., Скриль В.В., Теницька Н.Б. Розвиток персоналу на підприємствах в Україні як інструмент реалізації соціальної відповідальності бізнесу. *Modern Science – Moderní věda*. 2017. № 2. С. 7-14.
17. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
18. Гарват О.А., Бець Ю.О. Сучасні персонал-технології в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. №2. С. 171-175.
19. Гончаренко Н.Г. Управління кадровою політикою підприємств як дієвий засіб забезпечення їх ефективного розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. С. 121-125.
20. Горпинченко О.О. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні. *Науковий вісник УЖНУ. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 8. Ч. 1. С. 45-48.
21. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. (з останніми змінами та доповненнями від 22.12.2010р.) URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
22. Григор'єва О.В., Васюта В.Б. Конкурентоспроможність персоналу українських підприємств в умовах євроінтеграції. *Економіка та управління підприємствами регіонів України в контексті європейської інтеграції*: кол. монографія [за заг. ред. В.Я. Чевганової]. Полтава: ПолтНТУ, 2016. С. 77-93.
23. Григор'єва О.В., Неділько Н.В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30, Ч. 1. С. 74-77.
24. Гришова І.Ю. Сучасне формування системи управління персоналом як конкурентної переваги національної економіки. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 340–346.
25. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підруч. К. Знання, 2016. 390 с.

26. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 109–113.
27. Данюк В.М. Безперервний розвиток персоналу як домінуючий чинник інноваційного виробництва. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика. Збірник наукових праць*. 2018. №1 (15). С. 34-47. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24859/15_5440.pdf
28. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. №. 9. С. 37-41.
29. Дем'яненко А.М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві. *Технології та дизайн*. 2015. № 2 (15). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_2_18.
30. Денисенко М.В., Будякова О.Ю., Волоцко Ю.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»: економічні науки*. 2019. № 2 (54). С. 137-144.
31. Дзямучич М.І. Шматковська Т.О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. №3. С. 138-142.
32. Дикань О.В., Бобітко Я.І., Войтюк О.О. Удосконалення управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5 (16). С. 144-147.
33. Довгань Л.Є. Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>.
34. Економіка підприємства: навч. посіб.[уклад.: Н.В. Романченко, Т.В. Кожемякіна, К.В. Пічик]. Київ : НаУКМА, 2018. 304 с.
35. Економіка підприємства: підручник [за заг. ред. О.С. Іванілова]. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 728 с.

36. Економіка підприємства: підручник /[під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В.]. К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.

37. Жиленко А.Ю., Бикова А.Л. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 418-421. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/11/98.pdf>

38. Закон України «Про професійний розвиток працівників» URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

39. Зудова І.Ю., Петренко М.А. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2017. Т. 50. №. 10. С. 889.

40. Іваницька С.Б., Галайда Т.О. Навчальний посібник із дисципліни «Економіка праці й соціально-трудова відносини» для студентів галузей знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» й 07 «Управління та адміністрування» усіх форм навчання. Полтава : ПолтНТУ, 2019. 217 с.

41. Ізюмцева Н.В., Рудь О.О. Аналіз проблем професійного навчання персоналу на виробництві. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 26. С. 136-140.

42. Кир'янова О.В. Методичні підходи до оцінювання мотивованості працівників до корпоративного навчання. *Соціально-трудова відносини: теорія і практика. Збірник наукових праць*. 2018. №1 (15). С. 248-254.. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24859/15_5440.pdf

43. Кіндрацька Г.І. Аналіз господарської діяльності: підручник. [Г.І. Кіндрацька, А.Г. Загородній, Ю.І. Кулиняк]. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.

44. Кодекс законів про працю України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

45. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х.: ХНАДУ. 2016. 200 с.

46. Лизанець А.Г., Пугачовська К.Й. Інноваційні підходи до здійснення функцій управління персоналом підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. №7. С. 143-149.

47. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрацова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 448–456.
48. Лисенко В.В., Сироватко О.І. Мотиваційний моніторинг як метод ефективного розвитку персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. №. 20 (2). С. 88-91.
49. Литвин С.В., Дрогомирецька М. І. Розвиток персоналу організації в конкурентному бізнес-середовищі. *Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту*. 2015. № 12. С. 275 – 283.
50. Максимюк Г.М. Коучінг як стиль управління персоналом підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. №. 10. С. 303-308.
51. Маркова Н.С. Можливості сталого професійного розвитку працівників. *Управління розвитком: зб. наук. праці*. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2015. № 4 (182). С. 112-116.
52. Маркова Н.С., Ярмак О.В. Потреби працівників та підприємства в забезпеченні сталого професійного розвитку працівників. *Економіка і організація управління*. 2016. №3(23) . С. 229-235.
53. Мартинюк В.Д. Поняття і структура системи професійного навчання працівників. *Держава та регіони*. 2016. №3 (63). С. 34-38.
54. Маховка В.М., Козик М.В. Проблематика впровадження коучингу в систему управління персоналом організації. *Інфраструктура ринку*. 2018. №21. С. 131-135. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Mahovka-V.-M..pdf>
55. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. –К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.
56. Мінчак Н.Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком і використання персоналу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна*. 2018, т. 28, № 9. С. 57–60. URL: <https://doi.org/10.15421/40280911>

57. 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>
58. Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Змін до Положення про професійне навчання працівників на виробництві» 33 від 15.01 2018 р., №34/33. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE31588.html
59. Нежинська О.О., Тименко В.М. Основи коучингу: навчальний посібник. К.: Х.: ТОВ «ДІСАПЛЮС», 2017. 220 с.
60. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
61. Офіційний сайт ПрАТ «Кредмаш URL: <https://kredmash.com/ua>
62. Офіційно про неофіційне, або особливості неформального навчання, URL: <http://oppb.com.ua/articles/oficiyno-pro-neoficiyne-abo-osoblyvosti-neformalnogo-navchannya>
63. Оцінка ефективності проведеного навчання. Консультант кадровика. URL: <https://kadrhelp.com.ua/ocinka-efektyvnosti-provedenogo-navchannya>
64. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. К.: Ліра-К, 2017, 336 с.
65. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. №. 8 (4). С. 74-77.
66. Пігуль Н.Г., Пігуль Є.І. Сучасний стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. С. 444–449.
67. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник [за заг. ред. д.е.н., проф. І.М. Сотник, д.е.н., проф. Л.М. Таранюка]. Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 572 с.
68. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник [Л.П. Пуховська, А.О. Ворначев, С.О. Леу; за наук. ред. Л.П. Пуховської]. Київ: ІПТО НАПНУ. 2015. 176 с.

69. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
70. Рарок О.В. Коучинг в управлінні персоналом підприємства // *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка. Економічні науки*. 2016. Т. 11.. С. 245-249.
71. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. №. 2 (1). С. 33-37.
72. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2015. 505 с
73. Сакун Л.М. Сучасні проблеми розвитку машинобудівних підприємств України та шляхи їх подолання. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32.С. 201-207. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/31.pdf
74. Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2018. №6: URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf
75. Сардак С.Е. Фінансування управління та розвитку персоналу // *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 927-935.
76. Смирнова І.І., Сімаков К.І. Концептуальні засади розвитку і оцінки персоналу промислового підприємства на принципах соціальної відповідальності в умовах модернізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2020 №1 (59). С. 13-16. URL: doi: 10.12958/1817-3772-2020-1(59)-130-136
77. Соколова Л. В., Стойка О. В. Сучасний стан машинобудування України та тенденції його розвитку за умов незбалансованої економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7378> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.5
78. Сухорукова Т.Г., Шпак С.І. Управління розвитком персоналу підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2017. №59. –С. 257–264.

79. Теницька Н.Б., Міняйленко І.В., Биба В.В. Аналіз трудових показників: навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» усіх форм навчання. Полтава: ПолтНТУ. 2016. 109 с.
80. Технології управління людськими ресурсами^ навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» [Л.Є. Довгань, Л.Л. Ведута, Г.А. Мохонько]. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2018. 511 с.
81. Тимофіїв Р. Щодо проблеми професійного навчання працівників коштом роботодавця. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 10. С. 100-104.
82. Харун О.А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №2. С. 73-79.
83. Хондока В.А., Марченко В.М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 768–771.
84. Чавичалов І.І. Навчання як соціальний метод розвитку управлінського персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2017. №. 24. С. 72-76.
85. Чавичалов І.І. Розвиток управлінського персоналу підприємства: проблеми визначення. *Економіка та держава*. 2018. №. 1. С. 97-100.
86. Черняєва А.О. Світовий досвід управління розвитком робітничих кадрів. *Економічна теорія та право*. 2017. Т. 3. №. 30. С. 34-44.

ГЛОСАРІЙ

1. **Активи (Assets)** - усе чим володіє підприємство (готівка, дебіторська заборгованість, обладнання та майно підприємства).
2. **Аналіз господарської діяльності [the analysis of economic activity]** — комплексне вивчення результатів практичної роботи підприємств (фірм) за певний період, оцінка ефективності діяльності з метою виявлення резервів та визначення шляхів діяльності й надання необхідної інформації для оперативного керівництва

різними ланками діяльності, одержання передбачених планом (бізнес-планом) показників.

3. **Баланс бухгалтерський [Balance accounting]** - одна з найважливіших форм бухгалтерської звітності, що відображає стан, обсяги, склад, розміщення, використання і джерела формування матеріальних, фінансових засобів підприємств, організацій, установ різних форм власності на певну дату - найчастіше на кінець і початок облікового (звітного) періоду. Він складається з двох частин: активної (лівої) та пасивної (правої).

4. **Бухгалтерська звітність [the accounting reporting]** — система узагальнених підсумкових показників бухгалтерського обліку, яка відображає рівень розвитку та господарсько-фінансовий стан підприємства або організації.

5. **Валовий прибуток [Total profit]** - сума грошових надходжень підприємства, одержана внаслідок його виробничо-господарської діяльності мінус (вирахування) усі витрати. Обчислюють як різницю між надходженням від реалізації товарів і послуг та затратами на їх виробництво й реалізацію.

6. **Використання персоналу [logging on to staff]** – комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для найбільш ефективної реалізації творчого та фізичного трудового потенціалу працівників.

7. **Виробіток [yield]** — це кількість виробленої продукції за одиницю часу або кількість продукції, яка припадає на одного середньооблікового працівника або робітника за рік, квартал, місяць.

8. **Витрати виробництва [production costs]** — витрати різних видів економічних ресурсів, безпосередньо пов'язані з виробництвом економічних благ (сировина, праця, основні засоби, послуги, фінансові ресурси).

9. **Дохід [The income]** - у широкому значенні - будь-яке надходження коштів чи одержання матеріальних цінностей, які мають грошову вартість. Наприклад, дохід компанії можна характеризувати, як збільшення її активів або зменшення зобов'язань, що ведуть до зростання власного капіталу.

10. **Економічна ефективність праці [the economic efficiency of labor]** — визначається сумою зниження матеріальних витрат на одиницю продукції, отриманої

в результаті вдосконалення організації праці, технології виробництва й обслуговування техніки.

11. Економічні показники [economic indicators] — це джерела доходів та їх використання, майно домогосподарства, зайнятість членів домогосподарства.

12. Ефективність діяльності підприємства [the effectiveness of the company] — комплексна оцінка кінцевих результатів використання необоротних і оборотних активів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу.

13. Ефективність праці [labor efficiency] — це її результативність або успішність. Вона показує співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці (співвідношення отриманого виробничого результату і сукупності екстенсивних та інтенсивних затрат живої і уречевленої праці).

14. Заробітна плата [Salary] - основна частина фонду споживання працівників, що розподіляється між ними відповідно до кількості і якості витраченої праці і залежить від кінцевих результатів роботи підприємства (організації). Форма винагороди за працю, виконує відтворювальну і стимулюючу (мотиваційну) функції.

15. Знос основних фондів [Depreciation of fixed assets] - втрата первісної споживчої вартості основних фондів внаслідок їх зношування і старіння або втрати економічної ефективності та доцільності використання основних фондів до закінчення терміну їх повного фізичного зносу.

16. Кадрова політика [personal policy] — це система поглядів, принципів, моделей та цілей, уявлень, які визначають напрямок та зміст роботи з персоналом, загальні та специфічні вимоги до нього.

17. Кваліфікація [qualification] — це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

18. Керівники [managers] — це працівники, що здійснюють функції загального управління підприємствами та їх структурними підрозділами.

19. **Кодекс законів про працю [the labour code]** — єдиний законодавчий акт, що містить у систематизованому вигляді норми, які регулюють трудові відносини робітників і службовців на території країни.

20. **Коучинг [coaching]** — метод консалтингу та тренінгу, в процесі якого людина, який має назву «коуч», допомагає учневі досягти якоїсь життєвої або професійної мети. На відміну від менторства, коучинг сфокусований на досягненні чітко визначених цілей замість загального розвитку.

21. **Коуч-сесія** — процес бесіди коуча з клієнтом, що відбувається за чітко вибудованою структурою.

22. **Менторство** — це процес взаємодії досвідченого наставника та менш досвідченого початківця з метою передачі знань, навичок, умінь та досвіду у певній сфері діяльності, а також встановлення необхідних зв'язків.

23. **Мотивація [motivation]** — сукупність мотивів, що визначають основні параметри трудової діяльності.

24. **Наставництво** — це відносини, в яких досвідченіша чи більш обізнана особа допомагає менш досвідченій або менш обізнаній засвоїти певні компетенції. Досвід і знання, щодо яких будуються відносини наставництва, можуть стосуватися як особливої професійної тематики, так і широкого кола питань особистого розвитку. Сфери застосування наставництва: адаптація молодих фахівців, послуги з особистого розвитку.

25. **Оплата праці [pay]** — це будь-який заробіток, обчислений, як правило, у грошовому виразі, що його за трудовим договором власник або вповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу або надані послуги.

26. **Організаційна структура управління [organizational structure of management]** — це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток, як єдиного цілого.

27. **Охорона праці [occupational health]** — це здійснення комплексу заходів технічного характеру (огороження небезпечних місць на виробництві, впровадження безпечної техніки, зміна технологій з метою ліквідації небезпечних для життя і здоров'я людини робіт) і санітарно-гігієнічних заходів (раціональне освітлення,

створення сприятливого мікроклімату у виробничих приміщеннях тощо), які забезпечують нормальні умови праці.

28. Оцінка ефективності управління персоналом [evaluation of personnel management] – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на визначення витрат: вигоди, пов'язаної з виконанням заходів і планів кадрової діяльності для порівняння їх результатів з підсумками роботи та цілями підприємства у минулому, а також підсумками інших підприємств.

29. Оцінка персоналу [assessment of personnel] – це аналіз роботи співробітників організації. Оцінка діяльності персоналу передбачає дослідження ефективності виконання працівниками покладених на них функціональних обов'язків та виявлення їх трудових ресурсів. Система оцінки персоналу включає в себе комплекс таких процедур як підбір, адаптація, атестація, мотивація персоналу.

30. Перекваліфікація – це набування нової професії або кваліфікації працівниками, які вивільнюються з ряду причин з однієї роботи і переводяться за їхньою згодою на інші роботи. П. організують за рахунок підприємств, організацій, установ шляхом індивідуального або бригадного навчання в процесі роботи, а також у спеціальних закладах — в училищах, на курсах тощо, де працівник, що підлягає П., проходить теоретичне навчання і здобуває навички нової роботи.

31. Персонал підприємства [personnel] — це постійний склад працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають практичний досвід і виконують різноманітні виробничо-господарські функції.

32. Підвищення кваліфікації – це навчання, направлене на підтримку і удосконалення професійного рівня, знань і умінь персоналу.

33. Підготовка нових працівників – первинне професійне навчання та економічне навчання осіб, що були прийняті на підприємство та раніше не працювали. Перепідготовка організується з метою засвоєння вивільненими працівниками нових професій, якщо по своїм професіям вони вже не можуть працювати.

34. Підприємництво [the enterprise] — це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами

господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

35. Посадова інструкція – це документ, що визначає організаційно-правове становище працівника в структурному підрозділі, що забезпечує умови для його ефективної праці. Посадова інструкція — це обов'язковий кадровий документ.

36. Працівник [employee] — особа, що виконує роботу на підприємстві, в організації, установі.

37. Праця [labor] — свідомо цілеспрямована створююча діяльність; прикладання людиною розумових та фізичних зусиль для одержання корисного результату в задоволенні своїх матеріальних та духовних потреб; процес перетворення ресурсів природи в цінності й блага, що здійснюється і керується людиною під дією як зовнішніх стимулів (економічних та адміністративних), так і внутрішніх спонукань.

38. Прибуток [profit] — це грошове вираження між вартістю реалізованої продукції і витратами на її виробництво, він є узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності підприємств, метою їхньої діяльності.

39. Продуктивність [productivity] — показник ефективності виробництва, що характеризує випуск продукції в розрахунку на одиницю використаних ресурсів, інших факторів виробництва.

40. Продуктивність праці [productivity of work] — показник ефективності використання ресурсів праці. Вимірюється кількістю продукції в натуральному, або грошовому вираженні, виробленої одним працівником за певний час (годину, день, місяць, рік).

41. Промислово-виробничий персонал [industrial productive staff] — працівники, зайняті в основних і допоміжних підрозділах підприємства, заводських лабораторіях, дослідних та конструкторських підрозділах, а також в управлінні підприємством.

42. Професійна підготовка – здобуття кваліфікації за відповідним напрямом підготовки або спеціальністю. Професійна підготовка – це цілеспрямований процес навчання наявних (працюючих) і потенційних (наприклад, студентів) працівників

професійних знань та вмінь з метою набуття навичок, необхідних для виконання певних видів робіт. Професійна підготовка включає етап оцінюванн.

43. Професійне навчання персоналу – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи.

44. Професія - рід трудової діяльності людини, яка володіє комплексом спеціальних знань, практичних навичок, одержаних шляхом спеціальної освіти, навчання чи досвіду, які дають можливість здійснювати роботу в певній сфері виробництва.

45. Психофізіологічний стан працівників [psychophysiological state of workers] — вік, стан здоров'я, особисті якості людини є майже вирішальним у досягненні високої продуктивності та залежить від задоволення основних потреб працівників.

46. Реалізація продукції [Realization of production] - відпуск товарів і одержання за них грошової оплати. Відбувається між підприємствами-виробниками і підприємствами-споживачами згідно з господарськими угодами.

47. Результативність праці [the impact of labor] — це виробництво товарів і послуг такої якості та конкурентоспроможності, які перевищують відповідні показники в оцінці продуктивності праці.

48. Рентабельність [Profitability] (від нім. rentabel - дохідний) - ефективність, прибутковість, дохідність підприємства або підприємницької діяльності. Кількісно рентабельність обчислюється діленням прибутку на витрати.

49. Рентабельність активів [Profitability of actives] - показник рівня використання активів підприємства, компанії, який визначається відношенням отриманого прибутку до суми активів.

50. Рентабельність виробництва[profitability of production] — це поняття, що характеризує економічну ефективність виробництва, за якої підприємство за рахунок грошової виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) повністю відшкодовує витрати на її виробництво й одержує прибуток .

51. Рентабельність власного капіталу [Profitability of the own capital] - показник ефективності використання власного капіталу, який обчислюється діленням отриманого від вкладення капіталу прибутку на суму вкладеного капіталу.

52. Рентабельність праці (рентабельність витрат на персонал) [labor efficiency] — важливий показник ефективності праці, що визначається як співвідношення прибутку від даного виду трудової діяльності та відповідних витрат праці.

53. Робітники [workers] — це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін.

54. Розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації.

55. Середня заробітна плата [averagesalary] — середньоарифметична заробітна плата певної категорії працівників, вона враховує різні види виплат, що здійснюються працівникам .

56. Середньооблікова чисельність працівників [average number of employees] — визначається на основі облікової чисельності працівників. У розрахунок приймається спискова чисельність персоналу за всі календарні дні, при цьому чисельність у вихідні та святкові дні приймається рівною кількості працівників у попередні дні.

57. Система стимулювання [system of stimulation] — розробляється в основному роботодавцем сукупність взаємопов'язаних стимулів, що орієнтують працівників на досягнення його цілей.

58. Службовці [officials] — це працівники, які готують і оформлюють документацію, здійснюють господарське обслуговування: працівники архівів, секретарі, діловоди та ін.

59. Собівартість [cost] — виражені в грошовій формі поточні витрати на виробництво та реалізацію продукції (робіт, послуг).

60. Спеціальність – комплекс набутих людиною знань і практичних навичок, що дає їй можливість займатися певним родом занять у якійсь галузі діяльності.

61. Статут підприємства [charter company] — це офіційно зареєстрований документ, який визначає форму власності підприємства, сферу його діяльності, спосіб управління та контролю, порядок утворення майна підприємства й розподілу прибутку, порядок реорганізації підприємства та інші положення, які регламентують діяльність юридичної особи.

62. Структура персоналу підприємства [structure of the personnel of the enterprise] — характеризується співвідношенням різноманітних категорій і груп працівників в їх загальній чисельності, а також може розглядатися за такими ознаками, як вік, освіта, стать, стаж роботи.

63. Технічні службовці [technical staff] — це працівники, що здійснюють підготовку і оформлення документації, господарське обслуговування, облік і контроль.

64. Тренінг [training] — це запланований процес модифікації (зміни) відношення, знання чи поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття навчального досвіду з тим, щоб досягти ефективного виконання в одному виді діяльності або в певній галузі.

65. Трудовий договір (контракт) [employment contract] — угода між працівником і роботодавцем, за яким працівник зобов'язується виконувати роботу з визначеної спеціальності, кваліфікації чи посади з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядку, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівнику заробітну плату і забезпечувати умови праці, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

66. Трудові показники [labour indicators] — це сукупність якісних і кількісних вимірників ступеня ефективності використання живої праці в процесі виробництва. В умовах ринку їхня роль і значення суттєво підвищились.

67. Умови праці [working conditions] — це сукупність факторів виробничого середовища, що впливають на здоров'я та працездатність людини в процесі праці. Вивчення умов праці на конкретному підприємстві проводиться передусім для їх покращання, а якщо це неможливо, — для компенсації працівникам шкідливого впливу умов праці на їхнє здоров'я у грошовій або іншій формі.

68. **Управління [management]** — систематичний, цілеспрямований вплив на систему, її компоненти, або процеси, з метою підвищення ефективності їх функціонування.

69. **Управління персоналом [personnel management]** (*менеджмент персоналу*) — систематично-організаційний процес відтворювання і ефективного використання персоналу.

70. **Фонд оплати праці [Fund of payment of work]** - загальна сума коштів, витрачена протягом певного часу підприємствами й організаціями на заробітну плату основного виробничого персоналу, а також оплату праці працівників, що не включені у штат підприємства, але зайняті в основному виробництві.

71. **Фондовіддача [return on capital]** — вартісний показник, що характеризує випуск продукції до основних фондів.

72. **Фондоозброєність праці [capital-labor ratio]** — вартісний показник, що характеризує вартість основних засобів, що припадають на одного працюючого.

73. **Чистий дохід [The pure(clean) income]** - дохід, одержаний підприємством за вирахуванням сплачених податків, зборів.

74. **Чистий прибуток [Pure(clean) profit]** - прибуток від виробничої чи іншої підприємницької діяльності, який залишається після вирахування витрат, сплати боргових зобов'язань, податків і різних обов'язкових відрахувань.