

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити  
зав. кафедри  
к.е.н., доцент



**М.О. Горбашевська**

**«29» грудня 2023 р.**

**«Управління професійною компетентністю персоналу підприємства»**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти другого  
(магістерського) рівня вищої  
освіти

освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій та  
адміністрування»

Крот Вероніки Федорівни

*(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)*

Науковий керівник:

Горбашевська М.О., к.е.н.,

доцент

*(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання.)*

Рецензент:

Мінакова С. М., доктор

економічних наук, професор

кафедри машинобудування

Одеської державної академії

будівництва та архітектури

*(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)*

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою 85 В

Секретар ЕК 

« 16 » січня 2024 р.

**Київ – 2023**

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Магістр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент організацій та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувача кафедри к.е.н., доцент,**

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.

(ППІ завідувача кафедри)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Крот Вероніки Федорівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління професійною компетентністю персоналу підприємства.

керівник роботи Горбашевська М.О., к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «20» вересня 2023  
року № 129.

2. Строк подання студентом роботи «29» грудня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: розкриття змісту і теоретико – методологічних засад формування професійною компетентністю персоналу підприємства

Об'єкт дослідження: процеси формування професійної компетентності персоналу підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти управління професійною компетентністю персоналу підприємства.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління професійною компетентністю персоналу підприємства

1.2. Стратегічні підходи до управління професійною компетентністю персоналу підприємства

1.3. Методичні підходи до оцінювання та аналізу ефективності функціонування системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

2.2. Діагностика системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства

2.3. Оцінка ефективності системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства


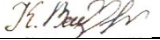

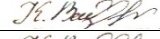

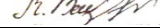
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Пропозиції стратегічного розвитку персоналу підприємства

3.2. Стратегія удосконалення системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства

3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	<u>Горбашевська М.О.</u> , к.е.н., доцент	20.09.23 	
Розділ 2	<u>Горбашевська М.О.</u> , к.е.н., доцент	20.09.23 	
Розділ 3	<u>Горбашевська М.О.</u> , к.е.н., доцент	20.09.23 	

6. Дата видачі завдання «15» березня 2023 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 01.09.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20.09.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.09.2023	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.09.2023-16.10.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 16.10.2023	
7.	Переддипломна практика	11.09.2023 - 29.09.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	16.10.2023-05.12.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 05.12.2023	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	19.12.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 29.12.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	16.01.2024-17.01.2024	

Здобувач ВО



( підпис )

Крот В.Ф.

( прізвище та ініціали )

Науковий керівник роботи



( підпис )

Горбашевська М.О.

( прізвище та ініціали )

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність управління професійною компетентністю персоналу підприємства	8
1.2. Стратегічні підходи до управління професійною компетентністю персоналу підприємства	12
1.3. Методичні підходи до оцінювання та аналізу ефективності функціонування системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства	20
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	30
2.2. Діагностика системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства	34
2.3. Оцінка ефективності системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства	40
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	49
3.1. Пропозиції стратегічного розвитку персоналу підприємства	49
3.2. Стратегія удосконалення системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства	54
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	63
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	76

## ВСТУП

Реалізація управлінських повноважень в сфері менеджменту персоналу повинна спиратися не тільки на мистецтво управління керівних кадрів, а й ґрунтуватися на наукових засадах, дослідження чого набуло бурхливого розвитку протягом останнього століття.

Важливим аспектом якості кадрової роботи виступає вибір моделей розвитку персоналу як важливого елемента формування компетенцій, підвищення освітньо-професійного, інтелектуального та креативного рівня працівників в контексті прямування до інформаційної економіки, де ці якості виступають конкурентними перевагами на ринку праці й створюють всі можливості для самовдосконалення.

З огляду на специфічність предмету дослідження: з одного боку, вивчення суто теоретичних питань управління розвитком персоналу – принципів, функцій та моделей, з іншого, – доцільність їх проведення обґрунтовується тільки з метою практичної реалізації, актуальним виступає вивчення й аналіз поглядів відомих вчених та економістів щодо синтезу науки й емпіричних результатів управління розвитком персоналу.

Незважаючи на опрацьованість науково-методологічного інструментарію управління (законів, закономірностей, принципів, функцій, моделей), та його частина, яка стосується управління розвитком персоналу потребує більш детального вивчення через пріоритетність такого фактору виробництва, як праця, особливо в економіці, до якої прямує Україна.

Науковим підґрунтям щодо формування ідеології управління розвитком персоналу підприємств вважаються праці Н.С. Гавкалової, О.А. Грішнєвої, Г.В. Дмитрієва, І.В. Журавльова, А.П. Єгоришина, А.Я. Кібанова, А.М. Колода, Е.М. Лібанової, Д.П. Мельничука, Г.В. Назарової, І.Л. Петрової, В.А. Савченка, М.В. Семикіної, Ю.Г. Одегова та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є розкриття змісту і теоретико – методологічних засад формування професійною компетентністю персоналу підприємства.

Поставлена у роботі мета зумовила вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність управління професійною компетентністю персоналу підприємства;
- визначити стратегічні підходи до управління професійною компетентністю персоналу підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінювання та аналізу ефективності функціонування системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- продіагностувати системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства;
- оцінити ефективність системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства;
- надати пропозиції стратегічного розвитку персоналу підприємства;
- визначити стратегію удосконалення системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства;
- розробити економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження в роботі є процеси формування професійної компетентності персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління професійною компетентністю персоналу підприємства.

Сферою застосування є ПрАТ «Куп'янський МКК».

В роботі використано такі методи дослідження, як: системний аналіз, діалектика, аналіз, синтез.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері управління персоналом;

законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність управління професійною компетентністю персоналу підприємства

Управління персоналом – частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації. Складовими кадрового господарства організацій є кадрова політика, управління (керівництво) персоналом і адміністративно-кадрове регулювання (кадрова робота) [1].

Управління персоналом – це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв’язання поставлених завдань. На основі принципу розподілу праці виникає ієрархічна система субординації. Таким чином, одна людина може бути водночас і керівником, і підлеглим.

Кадрова політика організації передбачає прийняття принципових рішень щодо цілей, заходів і правил внутрішнього розпорядку в кадровій сфері. Вона є складовою як кадрового господарства, так і економічної політики, що генерує основні напрямки, цілі й заходи щодо забезпечення виконання конкретних завдань. У межах кадрової політики визначаються можливості стосовно людської праці, ставлення начальника до підлеглого й відносин між співробітниками.

Кадрова політика організації – це система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі засобів та способів системи управління персоналом, забезпечується реалізація інтересів, цілей і завдань організації в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту. Управління персоналом передбачає реалізацію керівних рішень, що приймаються в межах кадрової політики. У цих рішеннях проявляються принципи кадрової політики щодо взаємодії між керівником і



підлеглим, мотивації, повноважень, дисциплінарної влади. На практиці неможливо розмежувати кадрову політику і управління персоналом. Мало того, кадрова політика є системою управління людьми [1].

Люди в організації – це продуктивна сила, головна складова виробничого процесу. З цієї точки зору їх розглядають як об'єкт управління (виконавці, що входять у певні соціальні групи – трудові колективи). Як суб'єкт управління виступають керівники та спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Головна спеціальна особливість управління персоналом – це його здатність одночасно бути як суб'єктом, так і об'єктом управління [2].

Основні цілі управління персоналом:

- формування висококваліфікованого відповідного персоналу;
- забезпечення соціальної ефективності колективу.

Основні етапи управління персоналом: Управління персоналом здійснюється в процесі виконання визначених цілеспрямованих дій і передбачає наступні основні етапи:

1. Визначення мети і напрямків роботи з персоналом;
2. Постійне удосконалення системи роботи з персоналом;
3. Визначення засобів форм і методів здійснення поставленої мети;
4. Організацію роботи з виконання прийнятих рішень;
5. Координацію та контроль за виконанням запланованих заходів [2].

Сучасне управління організацією має три рівні:

- визначення цілей. Наявна інформація визначає спектр можливих варіантів вибору цілей і дає змогу уникати завдань, які неможливо розв'язати;
- прийняття рішень стосовно дій. Інформація дає змогу врахувати всі засоби, необхідні для прийняття відповідних рішень;
- встановлення контролю за досягненням намічених цілей і забезпечення необхідних коригувальних заходів. Цього неможливо досягти без належних засобів, основним з яких є ідентифікація [1].

Зміст управління персоналом як специфічної функції менеджменту визначається специфікою виконуваних робіт (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Специфіка виконуваних робіт персоналом

Види робіт	Виконавці		
	лінійні менеджери	функціональні менеджери	спеціалізовані кадрові служби
Розроблення концепції управління персоналом	Р	П	П
Розроблення кадрової політики організації	Р	П	П
Розроблення кадрової стратегії організації	Р	П	П
Облік кадрів			В
Інвентаризація кадрового складу			В
Ведення кадрової документації			В
Планування персоналу	Р	П	П
Визначення вимог до посад	Р	Р	П
Набір персоналу			В
Відбір персоналу	Р	П	П,В
Призначення на посади	Р	П	П
Професійна орієнтація працівників	Р	В	В
Професійна адаптація працівників		В	В
Соціальна адаптація працівників	В	В	В
Психофізіологічна адаптація працівників	В	В	П
Переміщення працівників	Р	Р	В
Підготовка персоналу	Р	П	В
Розвиток персоналу	Р	В	В
Мотивування працівників	Р	П	П
Оцінювання працівників	Р	В,Р	П
Управління кар'єрами працівників	Р	П,В	П,В
Організаційна соціологія працівників	Р,В	В	В

Умовні позначення:

Р – прийняття рішення,

П – підготовча робоча,

В – виконання.

Розвиток персоналу – це 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 [3]. Український мобільний банк знань дає трохи інше тлумачення терміну

«розвиток персоналу»: система навчання, організаційного розвитку й професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямоване на рішення й поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної й організаційної ефективності [4].

Розвиток персоналу є організованим процесом постійного навчання працівників у професійній сфері, який також підготовлює їх до виконання нових завдань, професійно-кваліфікаційного просування по кар'єрних сходах, формує резерв керівників і дозволяє вдосконалити соціальну структуру персоналу.

Основними інструментами розвитку персоналу є оцінка працівників, здійснення адаптації персоналу та атестації. Включає і планування кар'єри кожного співробітника, і систему мотивації розвитку.

Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 1.1 [5, с. 24].



Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу організації

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу – це процес переміщення робітників, фахівців з вищою освітою організації між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу внаслідок опанування ним новими знаннями, уміннями і практичного досвіду роботи [6, с. 34].

Перепідготовка персоналу – це професійно-технічне чи вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах. Підвищення кваліфікації персоналу – це професійно-технічне або вище навчання робітників чи фахівців з вищою освітою, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті працівниками знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного виробництва або сфери послуг [7, с. 34].

Отже, управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес – має свої специфічні властивості і закономірності та має набути системного характеру і завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових і вдосконалення існуючих форм і методів роботи [8].

## 1.2. Стратегічні підходи до управління професійною компетентністю персоналу підприємства

На сьогодні існує досить багато підходів щодо визначення поняття «управління персоналом», де одні автори оперують метою і методами, за допомогою яких можна досягти цієї мети, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління, в той час як інші відзначають змістовну частину, яка відображає функціональну сторону управління [2].

Підходи до управління персоналом підприємства впливатимуть на функціонування підсистеми управління розвитком персоналу.

Таблиця 1.2

## Підходи щодо визначення поняття «управління персоналом»

Підхід	Суть поняття
Управління персоналом як цілісна система	Управління персоналом – діяльність (процес) щодо забезпечення організації необхідною кількістю співробітників потрібної компетенції, їх мотивації і ефективного використання як в економічному, так і в соціальному плані.
Управління персоналом як область (сфера, функція) діяльності, характерна для всієї діяльності	Управління персоналом – визначення потреби в персоналі, залучення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал, керівництво співробітниками.
Управління персоналом з точки зору прийняття рішень	Управління персоналом – система розробки і реалізації взаємопов'язаних, ретельно продуманих на рівні організації рішень з приводу регулювання відносин праці і зайнятості.
Управління персоналом з методологічної точки зору (управління персоналом виступає одночасно як система організації, як процес і як структура)	Управління персоналом – сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу організації, що реалізуються як ряд взаємопов'язаних напрямів і видів діяльності.
Мотиваційний підхід	Управління персоналом – формування та направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, які стоять перед організацією.
Системний підхід	Управління персоналом – облік взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом, який виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання роботи з персоналом.
Інтеграційний підхід	Управління персоналом – поглиблення взаємодії та взаємозв'язків між компонентами системи управління по вертикалі – між рівнями управління і підрозділами, і по горизонталі – по стадіях життєвого циклу організації, культури, ступінь узгодженості економічних інтересів.

За останньою у загальному випадку закріплюється проведення навчання, підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників, адаптація співробітників, сприяння реалізації ділової кар'єри, здійснення оцінки кандидатів на вакантні посади, службово - професійне просування, професійна орієнтація і ротація, періодична оцінка кадрів, виявлення браку умінь/навичок тощо [9]. Підходи щодо визначення поняття «управління персоналом» приведені в таблиці 1.2 [9].

Проаналізувавши підходи щодо визначення поняття «управління персоналом», можна зробити висновок, що воно являє собою цілеспрямовану діяльність керівного складу підприємства, підрозділів системи управління персоналом, включно з розробкою концепцій і стратегій кадрової політики, принципів і методів управління персоналом з метою підвищення результативності функціонування підприємства в найближчій перспективі [9].

Процес управління персоналом і його розвитком взаємопов'язаний та залежить від стратегії підприємства, а тому повинен визначатися й реалізовуватися як стратегічний. Усвідомлення стратегічної важливості розвитку персоналу відбувається тоді, коли потенціал працівників стає центральним стратегічним ресурсом і найбільшою статтею витрат підприємства [10].

Стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати наступні завдання:

- забезпечення організації необхідним трудовим потенціалом відповідно до її стратегії;
- формування внутрішнього середовища організації таким чином, що внутрішньо організаційна культура, ціннісні орієнтації, пріоритети в потребах створюють умови і стимулюють відтворення і реалізацію трудового потенціалу і самого стратегічного управління;
- виходячи з установок стратегічного управління і сформованих ним кінцевих продуктів діяльності можна вирішувати проблеми, пов'язані з

функціональними організаційними структурами управління, в тому числі управління персоналом [9].

Одна з основ стратегічного управління – розмежування повноважень і завдань як з точки зору їх відповідності стратегії, так і ієрархічного рівня їх виконання. Застосування принципів стратегічного управління в менеджменті персоналом означає концентрацію питань стратегічного характеру в службах управління персоналом і делегування частини повноважень у ведення функціональних і виробничих підрозділів організації.

В системі сучасних досліджень кінцевим результатом стратегічного управління є посилення трудового потенціалу (який включає виробничу, інноваційну, ресурсну, людську складові) для досягнення цілей організації в майбутньому, тому важливе місце в процесі стратегічного управління відводиться персоналу і підвищенню рівня його компетентності [11].

Однак технології стратегічного управління персоналом поки ще недостатньо розроблені, що є однією з причин виникнення проблем у системі управління персоналом. До таких проблем відносять:

- появу дефіцитних видів професій і складності з найманням необхідних працівників;
- зростання цін на послуги освітніх і консультаційних установ;
- перехід на сучасні види діяльності, досить швидку зміну технологій виробництва і послуг, необхідність звільнення з цих причин частини персоналу;
- відсутність фінансових ресурсів і різке скорочення чисельності персоналу в кризових умовах;
- проблеми довгострокового планування чисельності та структури працівників у зв'язку з невизначеністю при формуванні «портфеля» замовлень [9].

У стратегічному управлінні персоналом як об'єкт управління розглядаються «змістовні» характеристики персоналу (знання, навички, здібності / соціальний статус, норми поведінки і цінності, професійно-

кваліфікаційні, ієрархічні і демографічні структури). Ці характеристики, носієм яких він є, висловлюють з точки зору довгострокової перспективи потенціал персоналу організації. Крім того, об'єктом стратегічного управління є і технології управління персоналом (технології реалізації трудового потенціалу, відтворення і розвитку персоналу). У сукупності вони утворюють трудовий потенціал організації.

Застосування методів стратегічного управління стає реальною практикою в управлінні трудовим потенціалом підприємств. Керівництво кадрових служб стає повноправним членом загального керівництва підприємств і бере участь у виробленні стратегій корпорацій. Особливе місце відводиться оцінці і формуванню кадрового потенціалу, його професійному зростанню і розвитку, підвищенню творчої і організаційної активності.

Розвиток та удосконалення системи формування кадрового потенціалу виступає важливим стратегічним напрямком у цілісній системі розвитку окремого підприємства та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку трудових ресурсів.

Формуючи стратегічний план діяльності для окремого підприємства та щоб успішною та прибутковою сформувалась позиція на ринку серед конкурентів, потрібно постійно розвиватись та вдосконалюватися; треба безперервно планувати та підтримувати високий кадровий потенціал розвитку; також слід звертати увагу на те, щоб розвиток кадрового потенціалу підприємств-конкурентів не був вищий та швидший за ваш [9].

Окрім того, процес розробки стратегії управління персоналом слід проводити з урахуванням впливу факторів внутрішнього середовища, можливих змін, а також результатів аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу підприємства. Оскільки сам процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом відбувається в межах системи стратегічного управління персоналом, у якій реалізується весь комплекс його функцій, то доцільно виокремити її складові елементи – підсистеми [12]:



- планування персоналу (складання планів та прогнозів щодо якісної й кількісної потреби в персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби в працівниках; розробку автоматизованої системи управління персоналом);

- підбір і наймання персоналу (аналіз відповідної інформації щодо персоналу; розробку посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування й комплектування кваліфікованого штату працівників);

- профорієнтацію й адаптацію персоналу (постійну роботу з персоналом; створення належних умов для роботи та розвитку працівників; ознайомлення із системою цінностей підприємства);

- оцінку й атестацію персоналу (розробку ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу; оцінку кадрів, проведення атестації; оцінку результатів діяльності персоналу);

- формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу управлінських кадрів; організацію постійної роботи з молодими спеціалістами; розробку науково - практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів);

- мотивацію персоналу (розробку ефективної системи мотивації; постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріальної й морального стимулювання персоналу);

- розвиток персоналу (підготовку та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);

- управління плинністю кадрів (розробку процедур підвищення, пониження, переведення й звільнення працівників);

- соціальний розвиток та організаційну культуру (організацію громадського харчування; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; організацію соціального страхування) [13].

Слід підкреслити, що впровадження на підприємстві системи стратегічного управління передбачає чітку організацію й практичне

здійснення професійної діяльності стосовно стратегічного аналізу, розробки, розвитку, реалізації та контролю стратегії, що зорієнтована на досягнення головної місії й цілей функціонування.

В якості головного складника системи стратегічного управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників, що являє собою комплексний інструмент, спрямований на управління показниками, що забезпечує досягнення стратегічних цілей [14].

Процес розвитку персоналу підприємства повинен будуватися на чітко визначених принципах, дотримання яких спроможне забезпечити всебічний розвиток ділових якостей персоналу, запровадити дієву стратегію управління персоналом відповідно до цілей діяльності підприємства, сформувати єдину систему корпоративних цінностей та вдосконалити організаційну культуру.

На нашу думку, в основі процесу розвитку персоналу мають лежати такі принципи, як характер навчання та розвитку персоналу відповідно до прогнозів науково-технічного розвитку та потреб розвитку підприємства; налагодженість системи зворотного зв'язку між усіма ланками підприємства; цілісність системи розвитку та гнучкість застосування різноманітних видів і форм розвитку персоналу; наявність системи матеріальної та нематеріальної мотивації розвитку персоналу; формування системи розвитку персоналу з урахуванням ресурсних можливостей підприємства [10].

Реалізація стратегічного управління персоналом та формування оптимального рівня корпоративної культури здійснюється через розробку персонал-стратегії. Об'єктом даної стратегії є фізичні особи, які мають трудові відносини з підприємством-роботодавцем, характеризуються певними якісними і кількісними характеристиками, що визначають їхню здатність до діяльності в інтересах підприємства.

Суб'єктом персонал-стратегії є система органів управління, що включає служби управління персоналом, структурних підрозділів підприємства, об'єднаних за принципом функціонального підпорядкування та лінійних керівників на всіх рівнях управління. Успішна реалізація персонал-стратегії

значною мірою визначається здатністю персоналу до продуктивної та творчої праці, інтелектуального розвитку, генерування нових ідей, здобуття нових знань та вироблення навичок, що в сукупності становить кадровий потенціал підприємства при умові взаємодії різних елементів корпоративної культури [15].

Перетворення форм і методів управління в підприємницьких структурах, спрямоване на розвиток підприємливості і творчості, стане ефективним у тому випадку, якщо буде здійснюватися кадрами, здатними на високому професійному рівні вирішувати завдання управління персоналом фірм, скеровувати трудовий потенціал працівників на досягнення мети організації.

Керівники всіх рівнів повинні вміти розбиратися в основах кадрового менеджменту, уміти професійно оцінювати відносини, що складаються у команд, скеровувати роботу лідера таким чином, щоб це служило інтересам як організації в цілому, так і кожного її члена. Служби управління персоналом, як правило, мають низький організаційний статус, є слабкими в професійному відношенні. Через це вони не виконують цілий ряд завдань по управлінню персоналом і забезпеченню нормальних умов його роботи. Найважливіші в їх числі: соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових і особистих взаємин, відносин керівництва; управління виробничими і соціальними конфліктами і стресами; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка і підбір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування і контроль ділової кар'єри; професійна і соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудовою мотивацією; правові питання трудових відносин; психофізіологія, ергономіка і естетика праці [16].

Складні умови діяльності підприємств пов'язані із необхідністю більш професійного управління виробничими та маркетинговими витратами, оптимізацією, бюджетуванням, відповідними змінами у товарній, ціновій,

комунікаційній та збутовій політиці підприємств. Вищезгадані умови вимагають встановлення та реалізації нових вимог до управління та розвитку персоналу підприємств, використання всіх можливостей для збільшення загальної продуктивності колективу організацій [17].

Реалізуючи їх та порівнюючи між собою досягнуті результати із запланованими, можна оцінити ефективність упровадження на підприємстві системи стратегічного управління [10].

Таким чином, існують методи та підходи до розвитку персоналу, які мають свої особливості, переваги та недоліки. Проте, слід зазначити, що методи неформального навчання будуть ефективні лише за умови активного залучення керівників усіх рівнів управління і підтримки з боку вищого керівництва, створення атмосфери довіри до вільного обміну думками, впровадження програм з лідерства, командоутворення та підвищення креативності.

### 1.3. Методичні підходи до оцінювання та аналізу ефективності функціонування системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства

В Україні в останні роки проводять дослідження процесів управління трудовим ресурсом із застосуванням комплексу статистичних методів. Щоб визначити, наскільки ефективна та чи інша система управління трудовими ресурсами, потрібні критерії, що дозволяють зробити таку оцінку. Аналіз публікацій у цій сфері дозволяє виділити дві основні концепції, покладені в основу оцінки ефективності управління трудовими ресурсами.

Відповідно до першої з них, ефективність управління оцінюється, виходячи з органічної єдності управління й виробництва, але при цьому внесок управління трудовими ресурсами в ефективність виробництва не визначається. У другій концепції наголошується на визначенні внеску управління трудовими ресурсами в ефективність виробництва [18].

В результаті удосконалення системи управління трудовими ресурсами підприємства отримують економічний і соціальний ефект. Проте не всі складові елементи економічного і соціального ефекту мають кількісне вираження. Тому при оцінці ефективності управління трудовими ресурсами слід враховувати не тільки кількісні, а і якісні показники. Критерії оцінювання персоналу можна згрупувати на: - критерії оцінювання результатів роботи: ефективність, професійна майстерність, додержання строків; погодинний виробіток; брак; використання робочого часу; уважність; технологічна дисципліна; ритмічність роботи; частота помилок; швидкість розпізнавання помилок тощо; - критерії поведінки на робочому місці: використання робочого часу; структура затрат часу на виконання робочого завдання і культура робочого місця; трудова дисципліна; сумлінність; особиста ініціатива; діловитість; готовність приймати самостійні рішення, підвищувати кваліфікацію; завантаженість роботою; передання професійних знань; готовність допомагати колегам; дбайливе ставлення до засобів виробництва.

Для персоналу управління залежно від вимог застосовуються інші критерії, ніж для співробітників. Критерії поведінки і результатів праці: професійна кваліфікація, застосування досвіду і навичок, знань, самостійність, ініціатива; здатність до аналізу, пошук рішень; надійність виконання роботи; доцільність методів роботи; витривалість, навантаження і стабільність; орієнтація на результат, співробітництво.

Нижче систематизовано сучасні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами з метою їх удосконалення відповідно до сучасних вимог (табл. 1.3).

Усі розглянуті показники певною мірою виражають ефективність або результативність праці і можуть застосовуватися при оцінці трудової діяльності персоналу. Головна задача при цьому полягає в тому, щоб правильно виміряти особисті, групові або внутрішньофірмові показники результатів і витрат праці.

Таблиця 1.3

## Підходи до оцінки ефективності управління персоналом

Підхід	Вид ефективності
Персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва є показниками ефективності управління персоналом.	Економічна
Критеріальні показники повинні відображати результативність; якість та складність живої праці чи трудової діяльності.	Організаційна
Ефективність роботи персоналу значною мірою визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі. Тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом	Соціальна
Результат функціонування системи управління персоналом визначається рівнем досягнення стратегічних та оперативних цілей	Цільова

Особливу складність завжди викликає визначення чисельника у формулі продуктивності. В якості узагальненого знаменника можна використовувати відповідні витрати, що наближаються за своїм значенням до сумарних доходів або заробітної плати тієї чи іншої категорії персоналу [18].

Теорією доведено, а практикою підтверджено, що ефективність управління персоналом відображується показниками, які характеризують, з одного боку, ефективність трудової діяльності працівників, а з іншого – ефективність виконання окремих кадрових функцій та процесів. Оскільки трудова діяльність персоналу здійснюється в межах процесів виробництва та послуг і тісно пов'язана з їх кінцевими результатами, соціальною діяльністю, економічним розвитком та іншими напрямками діяльності підприємства, показники ефективності трудової діяльності працівників доцільно об'єднати у три групи, що відображують різні методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом [19, с. 556–558].

Прибічники першої групи вважають, що персонал підприємства є сукупним працівником, тому кінцеві результати діяльності працівників – валовий прибуток, дохід, собівартість, рівень рентабельності, витрати на 1 грн продукції, обсяг готової продукції, якість продукції, витрати на управління

підприємством, фондівддача основних засобів – можуть слугувати критеріальними показниками ефективності персоналу. Прибічники другої групи оцінювання ефективності роботи персоналу вважають, що критеріальні показники мають відображати результативність, якість і складність праці. Це показники продуктивності праці, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, частоти виробничого травматизму, втрат робочого часу в розрахунку на одного працівника, фонду оплати праці (заробітної плати), середньої заробітної плати в розрахунку на одного працівника, якості праці персоналу.

При цьому показники результативності можна розглядати як складову фінансового аналізу діяльності підприємства. Оскільки управління персоналом впливає на загальну ефективність діяльності підприємства, визначення цих показників є надзвичайно важливою складовою аналізу системи ефективності діяльності підприємства.

У межах третього методичного підходу ефективність управління персоналом відображується через показники соціальної ефективності – плинність персоналу, рівень трудової дисципліни, співвідношення робітників та службовців, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу, коефіцієнт трудової участі (КТУ) або внеску (КТВ), соціально - психологічний клімат колективу.

Слід зауважити, що вибір конкретного методичного підходу до оцінювання ефективності трудової діяльності залежить від низки чинників: сфери економіки, розміру підприємства, кількості структурних підрозділів, загальної чисельності працівників, масштабу управління, рівня інформатизації й комп'ютеризації, рівня корпоративної культури, періоду часу, стану планування, моделі мотивації праці, системи і форми оплати праці, системи бухгалтерського обліку тощо [20].

Показники оцінювання ефективності різних процесів управління персоналом відображені в наукових працях, згруповані за окремими функціями управління персоналом – підбору, адаптації, розміщення,

навчання, оцінювання, розвитку кар'єри, кадрового адміністрування, управлінської діяльності [21, с. 331].

У межах зазначеного підходу показник ефективності визначається як середньозважена величина оцінок комплексу показників. На доповнення та уточнення слід зауважити: кількість показників та їх склад слід встановлювати залежно від цілей і стадій життєвого циклу підприємства. Зокрема, на стадії зародження підприємства пріоритетними сферами є підбір, адаптація та розміщення персоналу.

На стадії зростання найбільш важлива роль серед функцій управління персоналом належить навчанню та оцінюванню персоналу. На стадії зрілості головне завдання управління персоналом зводиться до закріплення та утримання висококомпетентних і мотивованих співробітників підприємства.

Звідси можна зробити висновок, що вектор оцінки ефективності управління персоналом на цьому етапі розвитку підприємства зміщується у площину кар'єрного зростання [20]. Доцільно відзначити, що стратегія управління персоналом за своїм змістом є функціональною стратегією підприємства, тому її цілі не повинні суперечити змісту базової стратегії підприємства, а повністю їй відповідати.

Наступний етап побудови ЗСП для кадрової служби підприємства передбачає розроблення ряду показників оцінювання ефективності системи управління персоналом, наведених у додатку А.

Для кожного індикатора встановлено оптимальне значення, ґрунтуючись на яке, можна зробити висновок щодо ефективності певного напрямку: дуже висока, висока, середня, нижче середнього, низька [10, с. 246].

Відповідно до зазначених у додатку А індикаторів, керівниками підприємства розробляється система заходів, необхідних для підвищення ефективності діяльності за кожним напрямом. На наступних етапах за кожним заходом закріплюються відповідальні особи та виконавці, відбувається впровадження збалансованої системи показників на підприємстві та здійснення контролю за цим процесом [24].



Для підвищення ефективності управління персоналом підприємства на засадах використання збалансованої системи показників (ЗСП) використовується її базовий принцип – управляти можна лише тим процесом, що можна виміряти, що лежить в основі розроблення ЗСП діяльності кадрових підрозділів [24]. Технологія побудови ЗСП для кадрової служби може містити кілька базових етапів:

1. Розроблення кадрової стратегії та визначальних завдань
2. Визначення індикаторів досягнення стратегічних кадрових цілей
3. Розроблення заходів для досягнення певного рівня результативного показника
4. Визначення відповідальних осіб та виконавців за реалізацію кадрової стратегії
5. Впровадження ЗСП у системі кадрової роботи

Ефективність є однією з ключових категорій економіки, що безпосередньо пов'язана з досягненням кінцевої мети розвитку як національного господарства загалом, так і кожної окремої організації. У науковій літературі достатньо чітко розмежовуються поняття «ефект» та «ефективність».

На думку різних авторів, ефект – це результат, наслідок певних причин, дій, господарських заходів; результат праці людини в процесі виробництва благ; кінцевий результат діяльності підприємства, який характеризується різними вартісними та натуральними показниками; отриманий корисний результат, виражений у вартісній оцінці. Таким чином, різні автори приходять до думки, що ефект – це результат, отриманий від здійснення певного виду діяльності, процесу, явища або будь-якої іншої взаємодії [20].

Ефективність роботи персоналу залежить як від зовнішніх факторів (положення компанії на ринку збуту в конкурентному середовищі серед таких же виробників, впливу державних чинників – законів та підзаконних актів цієї тематики, стану ринку праці; розвитку техніки і технологій, політичної та макроекономічної ситуації тощо) та внутрішніх факторів (стратегії, яку обрало

підприємство для свого розвитку, цілей, які ставить перед собою підприємство, внутрішньоорганізаційної структури, настрою в колективі, рівня розвитку корпоративної культури, підтримки нововведень з боку персоналу та інших). Звідси стає зрозумілим, що кращі показники в роботі та стабільність праці в майбутньому дасть те підприємство, яке зможе створити гармонійне середовище, згуртований колектив однодумців [26, с. 119].

Аналіз наукових джерел засвідчив про наявність різних підходів до тлумачення ефективності управління та дає змогу зробити висновок: ефективність управління є складною та багатогранною категорією, що відбиває характерні риси економічних, соціальних, технологічних, психологічних та інших явищ. У кількісному вимірі ефективність управління визначається як відношення корисного результату (ефекту) до витрат на управління; якісна компонента цієї комплексної дефініції проявляється у співвідношенні результату (ефекту) до намічених цілей, в якості управління, яке націлене на найкращу результативність діяльності організації, реалізацію її цілей і стратегій, досягнення певних результатів. Узагальнення методичних прийомів, що використовуються з метою оцінювання ефективності управління персоналом, наведено в Додатку Б [20].

Окрім розрахункових, можуть бути використані й інші відомі методи оцінки праці персоналу на підприємствах і в організаціях. У вітчизняному та зарубіжному менеджменті при оцінці персоналу найбільш широке поширення одержали наступні методи: - бальні методи, засновані на оцінці заслуг працівника за окремими заздалегідь вибраними показниками, що характеризують загальні результати його діяльності протягом тривалого періоду роботи, а також стаж роботи, освіти, кваліфікацію та ін.

Кожен фактор оцінюється в балах за певною цифровою шкалою: відмінно, добре, нижче очікуваного, задовільно чи незадовільно; - цільові методи, які передбачають оцінку роботи за ступенем досягнення намічених цілей. Застосовувана система оцінок заснована на розробці й обліку виконання індивідуальних цілей працівника, погоджених з керівником, а також планів

підвищення кваліфікації і переміщення персоналу, розвитку ініціативи й особистої зацікавленості працівника у службовому зростанні і підвищенні результатів роботи; - порівняльні методи, що передбачають оцінку кожного співробітника керівником підрозділу на основі порівняння його результатів з роботою інших фахівців.

При ранжируванні своїх співробітників керівник встановлює кожному з них за результатами роботи за атестаційний період певне місце за принципом «від першого до останнього». Всі співробітники відділу розподіляються за групами у відсотковому співвідношенні, наприклад кращих – 10, хороших – 20, середніх – 40, відстаючих – 20, гірших – 10; - психологічні методи, які полягають у використанні при оцінці персоналу спеціальних тестів, усних співбесід і практичних вправ, за допомогою яких виявляються ступінь розвитку здібностей працівників і їх схильність до певних видів трудової діяльності. У сучасних організаціях дані методи використовуються в основному для вибору працівників з лідерськими здібностями для заміщення посад керівників різних підрозділів і служб [18].

В останні роки в зарубіжному менеджменті, крім традиційних методів, з'явилися й нові, нетрадиційні способи оцінки персоналу, які передбачають проведення атестації працівників не тільки керівниками, але й самими працівниками. У даному разі колективна оцінка співробітника робочої групи або підрозділу підприємства дається з урахуванням його здатності працювати в професійній групі або трудовому колективі, а також його схильність до творчості, освоєння нових робіт і практичних навичок і т. д. [18].

Отже, існує багато методів вимірювання ефективності управління персоналом, багато критеріїв, кількісних та якісних показників, на меті яких найточніше виміряти якість роботи персоналу, віддачу, яку має підприємство від персоналу.

Сьогодні відбувається трансформація розуміння того, що кращим та стабільнішим буде не те підприємство, де від персоналу вимагають постійно збільшувати обсяги виробництва, а те, де для персоналу створюють найбільш

комфортні, прийнятні умови роботи і він сам починає прагнути віддячити своєму підприємству найбільш корисною працею та відданістю [18].

### Висновки до розділу 1

Отже, управління персоналом – це система взаємозалежних організаційно економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою має бути органічне поєднання управління персоналом із концепцією розвитку організації.

Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом. Запровадження збалансованої системи показників для оцінювання ефективності процесу управління персоналом сприятиме керівництву підприємства досягненню таких стратегічних цілей, як: створення умов для досягнення цілей кадрової стратегії; інформування персоналу про стратегічні цілі та індикатори їх досягнення; оптимізація використання людських та фінансових ресурсів; кількісний вимір ефективності кадрових процесів; мотивування співробітників для підвищення власної результативності та результативності підрозділу; налагодження зворотного зв'язку для визначення потреб персоналу в розвитку та навчанні тощо.

Визначення ефективності управління персоналом здійснюється за показниками, які характеризують як ефективність трудової діяльності працівників, так і ефективність виконання окремих кадрових функцій та процесів. Показники ефективності трудової діяльності працівників згідно з поширеними науковими позиціями об'єднані у три методичних підходи, згідно з якими ефективність управління персоналом відображується, по-перше, через кінцеві результати діяльності працівників; по-друге, – через

результативність, якість та складність праці; і, по-третє, – через показники соціальної ефективності.

Вибір конкретного методичного підходу оцінювання ефективності трудової діяльності залежить від низки чинників: сфери економіки, розміру підприємства, кількості структурних підрозділів, загальної чисельності працівників, масштабу управління, рівня інформатизації й комп'ютеризації, рівня корпоративної культури, періоду часу, стану планування, моделі мотивації праці, системи і форми оплати праці, системи бухгалтерського обліку тощо.

Ефективність управління персоналом у розрізі окремих процесів управління персоналом характеризується показниками ефективності підбору, адаптації, розміщення, навчання, оцінювання персоналу, розвитку його кар'єри, кадрового адміністрування та управлінської діяльності. Як доповнення та уточнення розрахунку інтегрального показника ефективності як середньозваженої величини оцінок комплексу показників за переліченими кадровими процесами пропонується значущість окремої компоненти інтегральної ефективності управління персоналом на різних стадіях життєвого циклу посилити за рахунок використання коефіцієнтів вагомості.

Окрім того, пропонується розширити систему складових інтегральної ефективності управління персоналом, увівши блок мотивації персоналу та оплати праці, який входить до складу ключових показників ефективності служби управління персоналом.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство — «Куп'янський Молочноконсервний Комбінат» (ПрАТ «Куп'янський МКК») – це молочна компанія, яка динамічно розвивається. У рамках загальної стратегії на підприємстві проводяться зміни, які стосуються абсолютно всіх підрозділів підприємства. У виробництві використовується виключно молоко з молочно-товарних ферм вищого ґатунку та екстра. Для обробки молока такої високої якості на підприємстві встановлено європейське обладнання та автоматизовані технологічні процеси.

Керівник організації: генеральний директор Радченко Олександр Олександрович. Юридична адреса ПрАТ «Куп'янський МКК»: Україна, 63702, Харківська обл., місто Куп'янськ, вулиця Ломоносова, будинок 26.

Основним видом діяльності є «виробництво молочної продукції», так само зареєстровані 3 додаткових види діяльності:

1. Торгівля роздрібна в неспеціалізованих магазинах.
2. Торгівля роздрібна іншими харчовими продуктами в спеціалізованих магазинах.
3. Торгівля роздрібна в нестационарних торгових об'єктах і на ринках.

ПрАТ «Куп'янський МКК» випускає продукцію під торговою маркою ТМ «Заречье». Профілюючою продукцією є молочні консерви згущені з цукром. З огляду на вузьку спрямованість категорії молочних консервів, на комбінаті реалізовані й інші молочні напрямки. Цех з незбираного молока з відділеннями з виробництва ультрапастеризованого молока, масла солодковершкового, та сиркової продукції випускають більше 45 найменувань: пастеризоване та ультрапастеризоване молоко, пряжене молоко, кефір, ряжанка, сметана, йогурти, сироватка, сир кисломолочний, сиркові маси, крем сирковий, масло солодковершкове. Як в Україні, так і за її межами,

мають великий попит сухі молочні продукти. Для реалізації проекту з виробництва сухого молока, на комбінаті був збудований цех сухих молочних продуктів, який має виробничу потужність переробки до 240 тон молочної сировини на добу. Асортимент продукції, що випускається, постійно розширюється. Вся продукція організації відповідає вимогам якості, що підтверджується сертифікатами відповідності.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Куп'янський МКК» за 2020 - 2022 рр., тис. грн

Показник	Роки			Абсолютне відхилення 2022 р. до 2020 р.	Відносне відхилення 2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022		
Виручка	446795	531194	382822	-63973	85,7
Собівартість продажів	(395959)	(478270)	(332844)	-63115	84,1
Валовий прибуток (збиток)	50836	52924	49978	-858	98,3
Комерційні витрати	(564)	(578)	(850)	286	150,7
Управлінські витрати	(41373)	(43243)	(45665)	4292	110,4
Прибуток (збиток) від продажів	8899	9103	3463	-5436	38,9
Відсотки до отримання	977	7	6	-971	0,6
Відсотки до сплати	(7061)	(8829)	(2414)	-4647	34,2
Інші доходи	28814	30425	13869	-14945	48,1
Інші витрати	(23627)	(24360)	(11915)	-11712	50,4
Прибуток (збиток) до оподаткування	8002	6346	3009	-4993	37,6
Поточний податок на прибуток	(520)	(553)	(606)	86	116,5
Інше	(4679)	(54)	(4)	-4675	0,1
Чистий прибуток (збиток)	2803	5739	2399	-404	85,6

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Куп'янський МКК» представлені в табл. 2.1. За даними таблиці, можна зробити висновок, що виручка підприємства за 2020 - 2022 рр. скоротилася на 63973 тис. грн. Так само, відзначається зниження собівартості продажів підприємства на 63115 тис. грн.

Відзначимо, що темп зниження виручки від продажів за 2020 - 2022 рр. склав 85,7%, а темп зниження собівартості склав 84,1%, тобто протягом розглянутого періоду, собівартість скорочується повільніше, ніж виручка. Дана обставина негативно відбивається на показниках прибутку підприємства. Так, спостерігається скорочення валового прибутку до 98,3%. Незважаючи на скорочення виручки підприємства, протягом аналізованого періоду спостерігається зростання комерційних витрат підприємства на 286 тис. грн., так само зростання управлінських витрат на 4292 тис. грн., в результаті відзначається зниження прибутку від продажів на 61,1% (5436 тис. грн.).

Відсотки до отримання та сплати скоротилися за 2020 - 2022 рр. на 971 і 4647 тис. грн. відповідно, що говорить про те, що підприємство не розширює свою фінансову діяльність. Протягом аналізованого періоду, прибуток до оподаткування на тлі всіх розглянутих вище змін скоротився на 4993 тис. грн.

Чиста прибутковість підприємства до кінця 2022 року скоротилася на 404 тис. грн. і склала 2399 тис. грн., дана обставина негативно характеризує діяльність підприємства в аналізованому періоді.

Динаміка зміни основних економічних показників ПрАТ «Куп'янський МКК» представлена на рис. 2.1.

Таким чином, ми бачимо скорочення виручки підприємства, собівартість так само скоротилася. У той же час, комерційні витрати комбінату продовжують зростати. Чистий прибуток комбінату, в свою чергу, скоротився на 14,4%. Керівництву слід знаходити можливі резерви скорочення комерційних витрат комбінату.



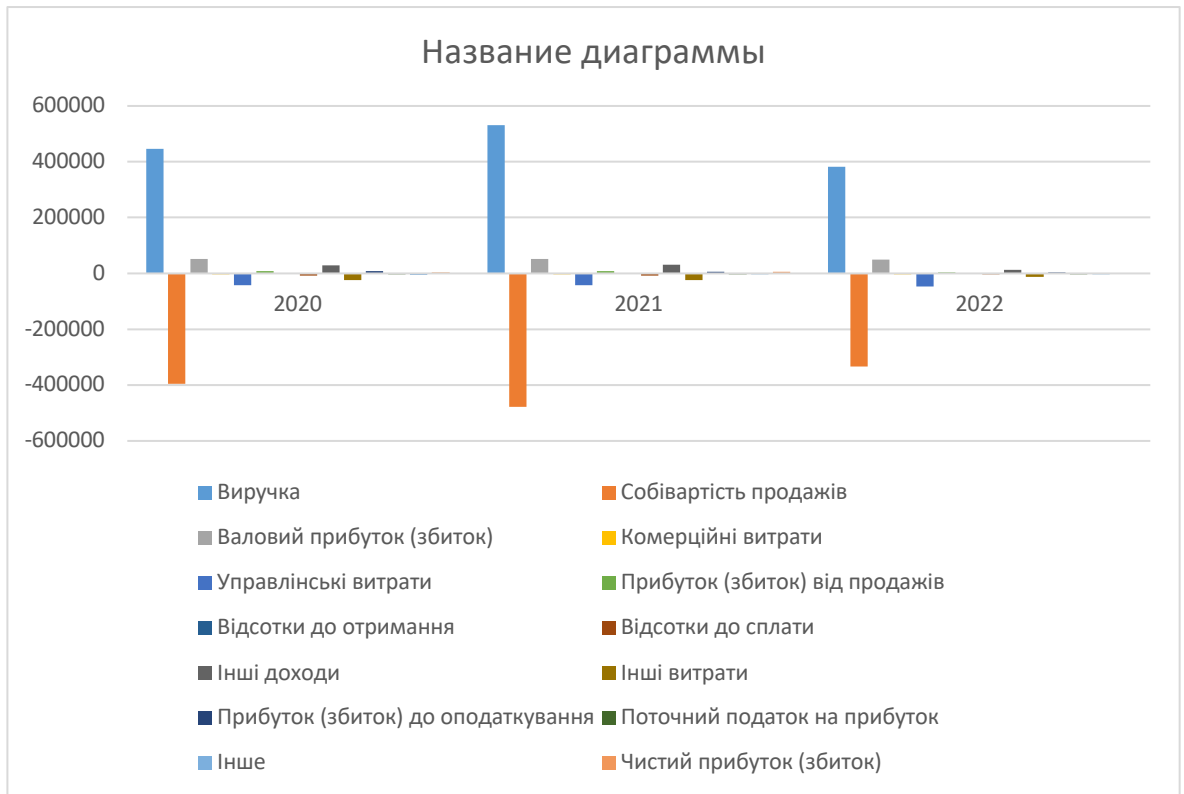


Рис. 2.1 - Динаміка зміни основних економічних показників ПрАТ «Куп'янський МКК» за 2020 - 2022 рр., тис. грн.

У ПрАТ «Куп'янський МКК» застосовується лінійно-функціональна організаційна структура. Слід зазначити наступні характеристики застосовуваної структури:

- управління здійснюється в розрізі відділів підприємства;
- є поділ управлінських функцій між керівництвом і певними підрозділами;
- відділи підприємства є самостійною частиною управління в структурі і реалізує певні завдання (організація збуту, організація бухгалтерського обліку, організація технічної забезпеченості виробництва).

Структура спрямована на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподілу між ними прав і відповідальності

## 2.2. Діагностика системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства

За даними щорічних звітів проаналізуємо показники рівня, динаміки, структури, та руху працівників. В табл. 2.2 представлений аналіз укомплектованості штату комбінату.

Таблиця 2.2

Укомплектованість штату ПрАТ «Куп'янський МКК» за 2020 - 2022 рр.

Категорії працівників	2020 р.			2021 р.			2022 р.			Зростання показника, %
	Факт	Штат	Укомплектованість, %	Факт	Штат	Укомплектованість, %	Факт	Штат	Укомплектованість, %	
Керівник	80	80	100	72	72	100	68	68	100	0
Фахівець	106	108	98,1	129	129	100	129	133	97	-1,1
Прислуга	45	45	100	24	26	92,3	26	26	100	0
Робітник	214	219	97,7	253	255	99,2	263	263	100	2,3
Разом	445	452	98,5	478	482	99,2	486	490	99,2	0,7

З даних, представлених в табл. 2.2, видно, що протягом трьох років штат працівників за тими чи іншими категоріями був не укомплектований. Так, в 2022 році, штат фахівців укомплектований на 97% через брак в організації інженерів і технолога. У 2020 і 2021 роках спостерігається неуккомплектованість в штаті робітників. Це було пов'язано з розширенням виробництва, та вже в 2022 році ця проблема була вирішена. Також, спостерігається позитивна тенденція — чисельність працівників комбінату за 2020 - 2022 рр. збільшилася на 9,2%. Стабільне зростання чисельності працівників пов'язане зі збільшенням обсягу виробництва.

Розглянемо функціональну структуру працівників (табл. 2.3). Чисельність керівного складу за три роки зменшилася на 15%, службовців на 42,2%, проте чисельність фахівців збільшилася на 21,7%, а робітників – зросла на 22,9% у зв'язку з розширенням обсягу виробництва. Ці тенденції є позитивними.

Таблиця 2.3

Функціональна структура працівників ПрАТ «Куп'янський МКК» за  
2020 - 2022 рр

Категорії працівників	Середньорічна чисельність працівників, чол.						Зростання показника, %
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	
Керівник	80	18	72	15	68	14	85
Фахівець	106	24	129	27	129	27	121,7
Прислужник	45	10	24	5	26	5	57,8
Робочий	214	48	253	53	263	54	122,9
Разом	445	100	478	100	486	100	109,2

Отже, за 2020 - 2022 рр. найбільша питома вага у функціональній структурі працівників ПрАТ «Куп'янський МКК» припадає на робітників. Зростання чисельності відзначається протягом усього аналізованого періоду. Показники руху працівників представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Рух працівників ПрАТ «Куп'янський МКК» за 2020 - 2022 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення
	2020	2021	2022	
Середньооблікова чисельність працівників, чол	445	478	486	41
Прийнято на роботу, чол	25	33	46	21
Вибуло працівників, чол.	28	38	48	20
Кількість працівників, які звільнилися за власним бажанням, або за порушення трудової дисципліни, чол.	25	35	44	19
Коефіцієнт обороту по прийому, %	5,6	7	9,4	3,8
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	6	8	9,8	3,8
Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,6	7,3	9	3,4

Можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність працівників комбінату за 2020 - 2022 рр. збільшилася на 41 людину. За аналізований період було прийнято 104 співробітника, вибуло 114 співробітників, з них 104 були звільнені за власною ініціативою, або за порушення трудової дисципліни. В табл. 2.5 представлено розподіл працівників за статтю за три роки.

Таблиця 2.5

Статеві структура працівників ПрАТ «Куп'янський МКК»  
за період 2020 - 2022 рр.

Показник	Роки						Абсолютне відхилення
	2020		2021		2022		
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	
Жінки	227	51	253	53	253	52	111,5
Чоловіки	218	49	225	47	233	48	106,9
Разом	445	100	478	100	486	100	109,2

Найбільш наочно зміна статевої структури працівників ПрАТ «Куп'янський МКК» представлена на рис. 2.2.

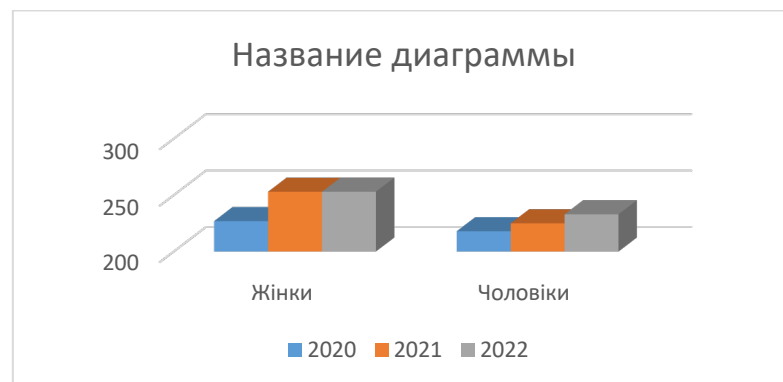


Рис. 2.2. Зміна статевої структури працівників ПрАТ «Куп'янський МКК» за 2020 - 2022 рр., чол.

За даними табл. 2.5, спостерігається, що структура чоловіків і жінок практично незмінна і однакова, хоча спостерігається незначне переважання в чисельності жінок. Це пов'язано зі спеціалізацією діяльності організації, так, наприклад, жінки, переважно, працюють у відділах збуту, бухгалтерії,

постачання, економічному відділі. Чоловіки, переважно, працюють у категорії робітники, у виробничому відділі, цільно-молочному, консервному цехах.

Як ми можемо бачити, найбільшу питому вагу в структурі працівників комбінату за статтю займають жінки на всьому протязі досліджуваного періоду. Розподіл працівників за рівнем освіти представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура працівників за рівнем освіти в ПрАТ «Куп'янський МКК» за 2020 - 2022 рр.

Показник	Роки						Абсолютне відхилення
	2020		2021		2022		
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	
Працівники, що мають середню освіту	67	15,1	72	15,1	74	15,2	110,4
Працівники, що мають середню спеціальну освіту	228	51,2	227	47,5	230	47,3	100,9
Працівники, що мають вищу освіту	150	33,7	179	37,4	182	37,5	121,3
Разом	445	100	478	100	486	100	109,2

Порівняно з 2020 роком, у 2022 році структура майже не змінюється, але зростає чисельність працівників з вищою освітою (на 21,3%), одночасно незначно збільшується кількість працівників, які мають лише середню спеціальну освіту (на 0,9%). Дані зміни, в основному, обумовлені приходом молодих фахівців з вищою освітою, та отриманням вищої освіти працюючими фахівцями комбінату.

Можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу в структурі персоналу за рівнем освіти займають працівники із середньою спеціальною освітою протягом всього досліджуваного періоду. Вищу освіту мають керівники відділів, їх заступники, та фахівці. Середню спеціальну освіту

мають, в основному, службовці та робітники (охоронці, транспортники, слюсарі, зварювальники, технологічні робітники, та ін.).

Склад працівників ПрАТ «Куп'янський МКК» за віком представлений в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Вікова структура працівників ПрАТ «Куп'янський МКК»  
за 2020 - 2022рр.

Категорії	Роки						Абсолютне відхилення
	2020		2021		2022		
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	
До 30 років	82	18,4	83	17,4	86	17,7	104,9
31 – 40 років	139	31,1	141	29,5	148	30,5	106,5
41 – 50 років	163	36,6	182	38,1	176	36,2	108,0
50 років і старше	61	13,7	72	15	76	15,6	124,6
Разом	445	100	478	100	486	100	109,2

Проаналізувавши показники табл. 2.7, можна зробити висновок, що структура працівників за віком практично не змінюється за три роки, хоча чисельність категорії 50 років і старше збільшилася на 24,6%. Це говорить про те, що молодші фахівці шукають більш вигідні пропозиції роботи, а люди передпенсійного віку воліють стабільності та продовжують працювати в організації. Найбільш наочно зміна вікової структури працівників ПрАТ «Куп'янський МКК» представлена на рис. 2.3.

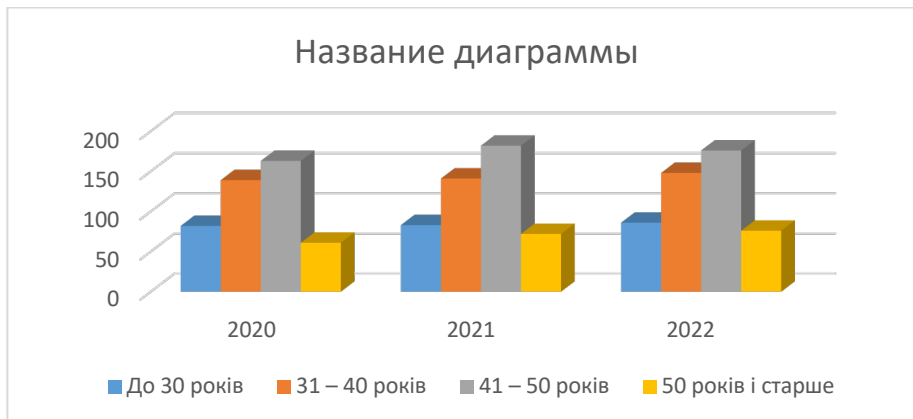


Рис. 2.3. Вікова структура працівників ПрАТ «Куп'янський МКК» за 2020 - 2022рр.

Загалом, серед працівників переважають люди віком від 31 до 50 років. Розподіл працівників за стажем роботи представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура працівників організації за стажем за 2020 - 2022рр.

Категорії	Роки						Абсолютне відхилення
	2020		2021		2022		
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	
до 1 року	43	9,6	49	10,3	49	10,1	114,0
1 - 3 роки	87	19,6	90	18,8	93	19,1	106,9
4 - 10 років	178	40	181	37,9	187	38,5	105,0
11 - 15 років	71	16	84	17,6	86	17,7	121,1
Понад 15 років	66	14,8	74	15,4	71	14,6	107,6
Разом	445	100	478	100	486	100	109,2

За даними табл. 2.8 видно, що переважає чисельність працівників, які пропрацювали на комбінаті від 4 до 10 років. Найменша категорія – це працівники зі стажем до одного року. Найбільше зростання показника спостерігається у категорії працівників, чий стаж роботи від 11 до 15 років.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження, можна зробити висновок, що в ПрАТ «Куп'янський МКК» спостерігаються такі негативні тенденції, як зростання плинності кадрів, дорослішання працівників. Також ми бачимо зростання чисельності працівників комбінату на 9,2%. Стабільне зростання чисельності працівників пов'язане зі збільшенням обсягу виробництва. У той же час, аналіз показав, що до кінця досліджуваного періоду спостерігається скорочення виручки комбінату, тобто персонал використовується на підприємстві не досить ефективно.

### 2.3. Оцінка ефективності системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства

Система управління персоналом в ПрАТ «Куп'янський МКК» включає в себе сукупність прийомів, технологій, що дозволяють здійснювати роботу зі співробітниками підприємства, і складається з наступних елементів: – підходи та технології до набору та оцінки персоналу; – методологія адаптації співробітників на підприємстві; – способи і механізми розвитку персоналу (навчання та підвищення кваліфікації); – технології мотивації і раціональної організації співробітників на підприємстві [6].

Підбором персоналу в ПрАТ «Куп'янський МКК» займається фахівець відділу кадрів. Діяльність фахівця відділу кадрів полягає в організації роботи з прийому працівників, допомоги в успішній адаптації нового співробітника на робочому місці, своєчасного забезпечення переведень на ту чи іншу посаду, організації навчання співробітників підприємства, оцінці персоналу (атестації), розробці мотивуючих програм, звільненні співробітників, вирішенні конфліктних ситуацій всередині колективу ПрАТ «Куп'янський МКК».

В процесі реалізації своїх функцій, фахівець керується правовими нормами централізованого або локального характеру. До основних документів, що регулюють систему управління персоналом в ПрАТ «Куп'янський МКК», можна віднести наступні:

1. Накази керівника ПрАТ «Куп'янський МКК».
2. Кадрові документи підприємства з прийому, звільнень.
3. Правила внутрішнього трудового розпорядку на підприємстві.
4. Положення про захист персональних даних працівників ПрАТ «Куп'янський МКК».
5. Посадові інструкції працівників ПрАТ «Куп'янський МКК».
6. Трудові договори.
7. Особисті картки співробітників.



8. Угода про індивідуальну матеріальну відповідальність.

9. Положення про преміювання та депреміювання співробітників ПрАТ «Куп'янський МКК».

10. Табелі обліку робочого часу працівників ПрАТ «Куп'янський МКК».

Підбір персоналу в ПрАТ «Куп'янський МКК» включає в себе наступні елементи:

1. Запит на вакансію з боку керівника.

2. Заповнення картки або анкети з необхідними вимогами до нового співробітника.

3. Розміщення інформації про вакансію в Інтернеті.

4. Збір резюме від потенційних кандидатів, або самостійний пошук по необхідним характеристикам і якостям необхідного фахівця.

5. Заповнення кандидатом анкети, проведення співбесіди та тестування (за потребою) з кандидатом на вакансію.

6. Показ результатів співбесіди керівникові того структурного підрозділу, куди потрібен фахівець.

7. Друга співбесіда, що проводиться з керівником підрозділу, та полягає в перевірці кандидата на рівень розвитку необхідних для тієї чи іншої роботи навичок.

8. Третя співбесіда, що проходить з генеральним директором ПрАТ «Куп'янський МКК». На даному рівні відбувається прийняття рішення про найм кандидата на роботу, виходячи з результатів усіх попередніх випробувань.

9. Влаштування на роботу.

Рух персоналу відбувається в разі того, якщо прийнятий фахівець проходить випробувальний термін, який традиційно триває 3 місяці, після чого його оформлюють на постійне місце роботи. Якщо людина протягом випробувального терміну не справляється зі своїми посадовими обов'язками, тоді її звільняють [7].

При високих показниках роботи, співробітника можуть перевести на більш високу посаду. Для цих цілей регулярно – 1 раз на рік, фахівцем відділу кадрів проводиться атестація персоналу. Мета даної процедури полягає в оцінці рівня необхідної для займаної посади кваліфікації співробітників, можливо рівень співробітника виявиться набагато вищим, ніж того вимагає займана посада. В цьому випадку, співробітник може бути переведений на більш високу посаду. Після атестації фахівець відділу кадрів аналізує всі отримані дані та надає підсумкові результати генеральному директору ПрАТ «Куп'янський МКК».

Відзначимо, що фахівець відділу кадрів в підсумкових результатах відзначає співробітників, на яких варто звернути особливу увагу, та дає рекомендації, в якому напрямку їх доцільно розвивати. Так само, фахівець відзначає співробітників, які, на його думку, не відповідають займаній посаді.

Основою системи управління персоналом в ПрАТ «Куп'янський МКК» є співробітники в компанії – це найважливіший і найцінніший ресурс підприємства. Особливістю системи управління персоналом на підприємстві є вміння поєднувати досвід і професіоналізм, енергію і талант. Система спрямована на організацію ефективної роботи всього персоналу, так як виконання поставлених завдань і досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства залежить від діяльності кожного співробітника.

Мета кадрової політики ПрАТ «Куп'янський МКК» – розумне поєднання процесів оновлення і збереження, підтримка оптимального чисельного і якісного складу персоналу в його професійному і соціальному розвитку, здатного на високому рівні забезпечити вирішення завдань підприємства.

У ПрАТ «Куп'янський МКК» для працівників офісу застосовується окладно - преміальна система оплати праці. Заробітна плата працівників складається з наступних частин:

1. Оклад, який є оплатою праці за місяць виконання посадових обов'язків встановленої складності у фіксованому розмірі. Розмір окладу встановлюється

керівництвом ПрАТ «Куп'янський МКК». Підставами диференціації розміру окладу працівника є: кваліфікація і стаж працівника; складність виконуваної роботи; якість та кількість витраченої праці.

2. Премія в розмірі, визначеному керівником ПрАТ «Куп'янський МКК», при виконанні працівником умов преміювання. Для працівників, зайнятих на виробництві, застосовується відрядно - преміальна система оплати праці. Відрядно-преміальна система оплати включає оплату за фактично виконаний обсяг робіт і додаткові кошти за переробку, або ж високу якість виконаної роботи. Так само для працівників комбінату передбачені компенсаційні виплати: за важку роботу, або шкідливі і небезпечні трудові умови; за роботу з відхиленнями від нормальних умов (суміщення, понаднормова робота, нічні зміни та ін.).

Працівникам можуть бути виплачені компенсаційні виплати в разі направлення у відрядження; суміщенні роботи і навчання; припинення роботи без вини співробітника і т. д. Так само в ПрАТ «Куп'янський МКК» передбачена річна премія за стабільність виконання плану протягом року.

Разом з тим, в ПрАТ «Куп'янський МКК» існує відповідальність персоналу за порушення трудової дисципліни, в результаті якої може бути винесено зауваження, догану, виконано звільнення. На підприємстві розроблена і успішно застосовується система депреміювання співробітників.

Співробітник може понести покарання аж до звільнення, якщо завдав прямої або непрямої шкоди підприємству. Відзначимо, що в ПрАТ «Куп'янський МКК» забезпечується гарантований законодавством України мінімальний розмір оплати праці.

Заробітна плата здійснюється 2 рази на місяць – аванс до 25 числа поточного місяця і заробітна плата працівника до 10 числа наступного місяця. Про всі зміни встановлених умов оплати праці працівники сповіщаються не пізніше, ніж за 2 місяці. У ПрАТ «Куп'янський МКК» вітається підвищення кваліфікації. Здійснюється оплата за навчання фахівців, що працюють на

підприємстві. За час сесії працівникам здійснюється нарахування середньомісячної заробітної плати.

Для того, щоб оцінити, наскільки ефективною є діюча система управління персоналом в ПрАТ «Куп'янський МКК», було проведено анкетування серед співробітників підприємства. Дана методика дозволяє з'ясувати справжню ситуацію на підприємстві, а також виявити очікування і бажання співробітників щодо зміни ситуації в організації та їх трудової діяльності. Отже, ступінь задоволення співробітників підприємства заробітною платнею представлений на рис. 2.4.

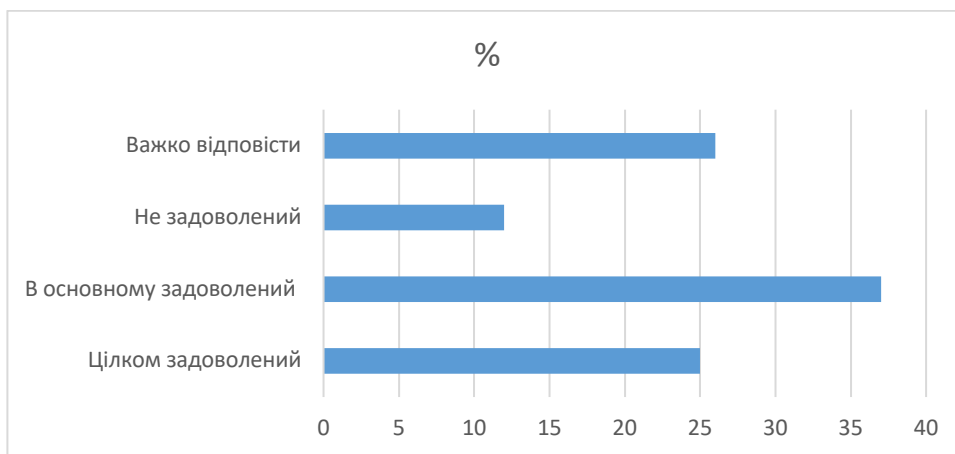


Рис. 2.4 - Ступінь задоволення співробітників підприємства заробітною платнею в ПрАТ «Куп'янський МКК»

Отже, 62% співробітників задоволені своєю заробітною платнею. У той же час, 12% співробітників абсолютно не задоволені оплатою, 26% опитаних не відповіли на питання, вибравши відповідь «Важко відповісти», що можна інтерпретувати як невпевнені позиції співробітників з приводу цього питання.

Ступінь задоволення співробітників підприємства своєю роботою представлений на рис. 2.5.

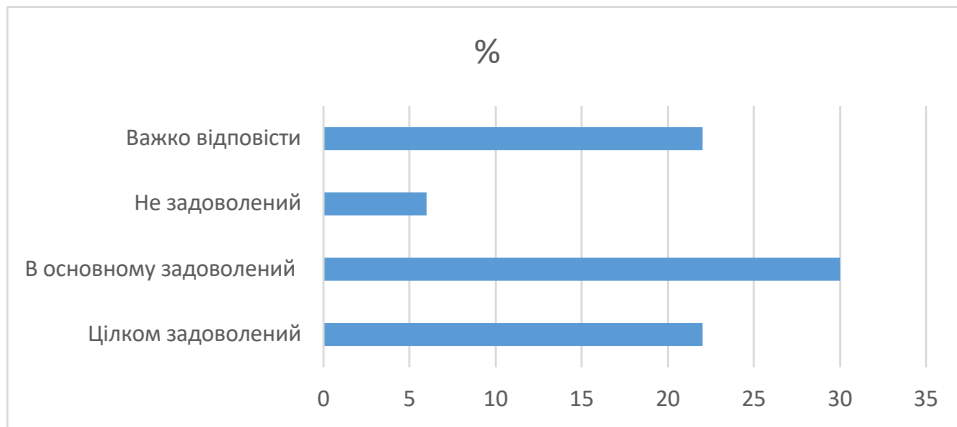


Рис. 2.5 - Ступінь задоволення співробітників підприємства своєю роботою в ПрАТ «Куп'янський МКК»

Отже, ступінь задоволеності роботою у співробітників знаходиться на досить високому рівні. Повне задоволення своєю роботою відзначають 22% співробітників. «В основному задоволений» – так відповіли 30% співробітників. Повне незадоволення відзначається у 6% опитаних. І, нарешті, 22 % не змогли відповісти на поставлене запитання. 21% опитаних співробітників відповіли, що «ні за що не підуть з цієї роботи».

У той же час, необхідно відзначити тривожну тенденцію, так як 57% опитаних готові звільнитися з даного підприємства, якщо їм зустрінеться більш підходящий варіант.

Вибір найбільш ефективних методів мотивації співробітників ПрАТ «Куп'янський МКК» представлений на рис. 2.6.

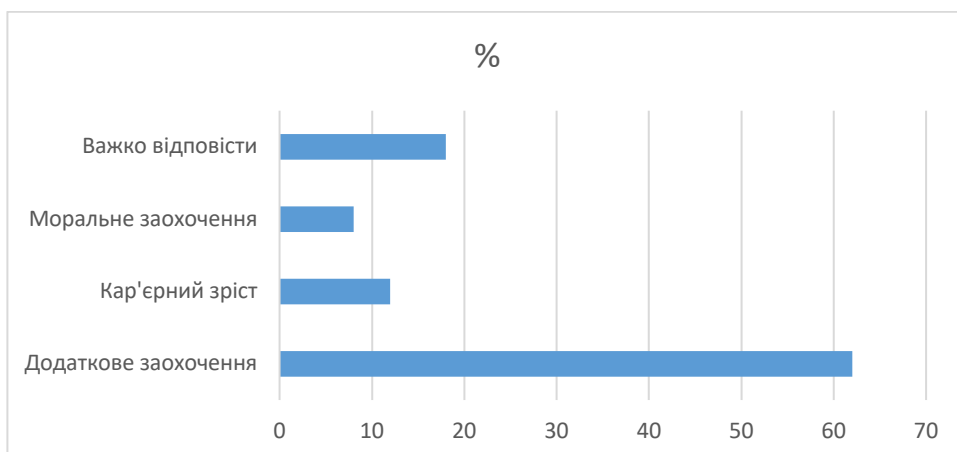


Рис. 2.6. Найбільш дієві заходи мотивації для співробітників ПрАТ «Куп'янський МКК»

Отже, найбільш популярним бажаним методом мотивації серед співробітників ПрАТ «Куп'янський МКК» є додаткове заохочення за досягнення, так відповіли 62% опитаних. Так само для 12% працівників важливий кар'єрний ріст. Моральне заохочення необхідно 8% співробітників ПрАТ «Куп'янський МКК», і 18% опитаних не змогли відповісти на поставлене запитання. Щодо виникнення непорозумінь між працівниками, 48% опитаних співробітників відзначили факт появи конфліктів на роботі. 34% опитаних цей факт не підтвердили, і 18% не змогли дати певну відповідь на це питання (рис. 2.7).

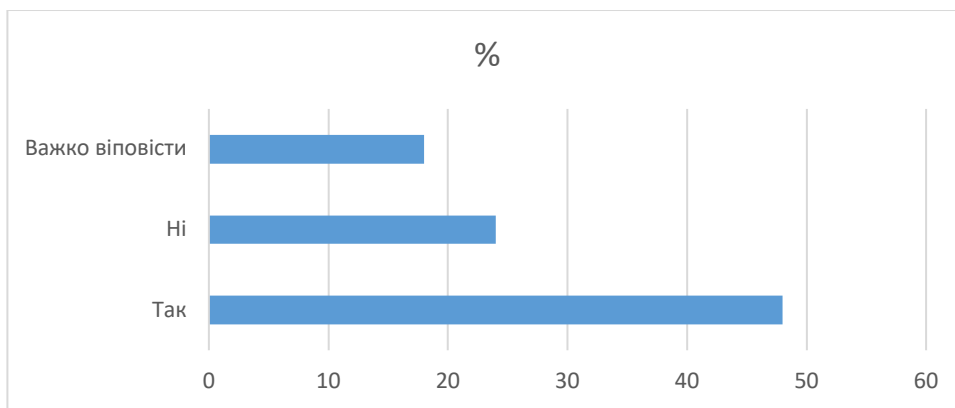


Рис. 2.7. Наявність конфліктів між співробітниками ПрАТ «Куп'янський МКК»

27 % опитаних співробітників стверджують, що керівництво винне у виникаючих конфліктах. 35% опитаних вважають, що винні всі учасники трудової діяльності, і 14% співробітників вважають винними самих себе. 24% опитаних співробітників не можуть відповісти на поставлене запитання (рис. 2.8).

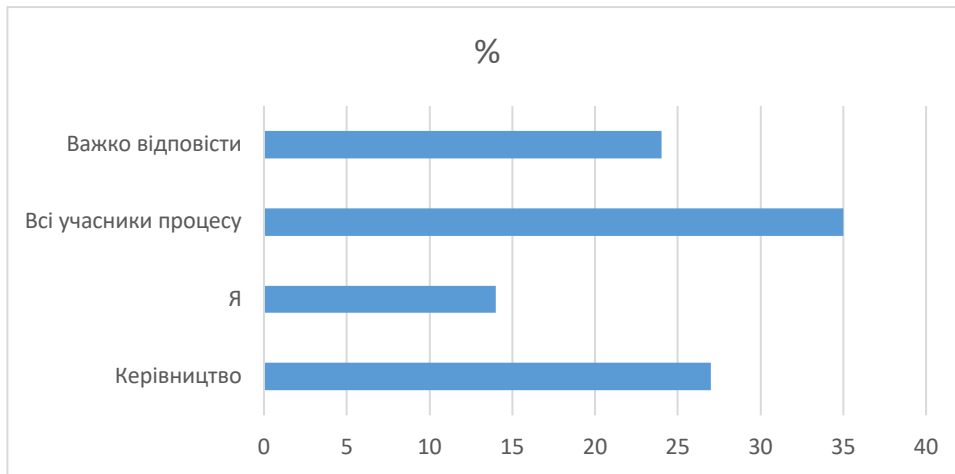


Рис. 2.10. Ініціатори конфліктів в ПрАТ «Куп'янський МКК»

41% опитаних співробітників відзначають «дбайливе ставлення» керівництва ПрАТ «Куп'янський МКК» до своїх підлеглих. 37% вважають, що ставлення керівництва до співробітників можна охарактеризувати як поблажливе. Варіант відповіді, що характеризує негативне ставлення керівництва, вибрали 6% опитаних співробітників. Вагалися з відповіддю 16% опитаних.

Можна резюмувати, що ставлення більшої частини співробітників ПрАТ «Куп'янський МКК» до роботи і підприємства в цілому сприятливе. Спостерігається досить висока задоволеність від роботи. Необхідно, також, відзначити тривожну тенденцію, так як 57% опитаних готові звільнитися з даного підприємства, якщо їм зустрінеться більш підходящий варіант.

## Висновки до розділу 2

ПрАТ «Куп'янський МКК» – це велике та потужне підприємство, що реалізує свої товари не лише на внутрішній, але й на зовнішній ринки. Аналіз економічних показників вказує на те, що у 2022 році, в порівнянні з даними за 2020 рік, відстежується негативна тенденція. В той же час, комерційні витрати, та витрати на управління щорічно зростають.

За результатами аналізу руху та структури працівників за стажем, не можна не помітити зростаючий коефіцієнт плинності кадрів (приблизно на 2% на рік), та дорослішання працівників. Підприємству варто розробити заходи щодо заохочення молодих спеціалістів та забезпечення кращих умов праці.

Існуючу систему оплати праці наразі не можна назвати ефективною, так як досить великий відсоток співробітників незадоволені діючою системою оплати праці на підприємстві. Дана система в ПрАТ «Куп'янський МКК» може бути доповнена процедурою участі співробітників в прибутку підприємства і побудовою управління персоналом за цілями, на підставі досягнення яких буде оцінюватися ефективність праці кожного фахівця.

За допомогою різних методик, спрямованих на розвиток персоналу, доцільно розробити нові, більш прогресивні програми з розвитку персоналу ПрАТ «Куп'янський МКК», які зможуть значно підвищити ефективність роботи співробітників підприємства [16].



## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Пропозиції стратегічного розвитку персоналу підприємства

Удосконалення системи управління персоналом – необхідна умова ефективної діяльності сучасного підприємства. Злагоджена робота колективу та його продуктивна взаємодія на всіх етапах виробництва складають основу успішного бізнесу. Проведений аналіз виявив наступні проблеми в системі управління персоналом ПрАТ «Куп’янський МКК»:

1. Великий відсоток співробітників незадоволені діючою системою оплати праці на підприємстві.
2. Багато співробітників вважають, що ставлення керівництва до працівників можна оцінити, як поблажливе.
3. Спостерігається значне зростання коефіцієнта плинності кадрів.

Таблиця 3.1

#### Проблеми в управлінні персоналом ПрАТ «Куп’янський МКК»

Проблеми в управлінні	Значення, %
Відсутність аналізу причин плинності кадрів	15
Відсутність порядку преміювання, стимулювання	20
Недосконала система оплати праці	25
Відсутність внутрішньофірмового навчання працівників	25
Недосконала система найму персоналу	10
Дорослішання персоналу	5
Разом	100

З огляду на вищезазначені проблеми, що існують в ПрАТ «Куп'янський МКК», було сформовано механізм управління персоналом підприємства (рис. 3.1).

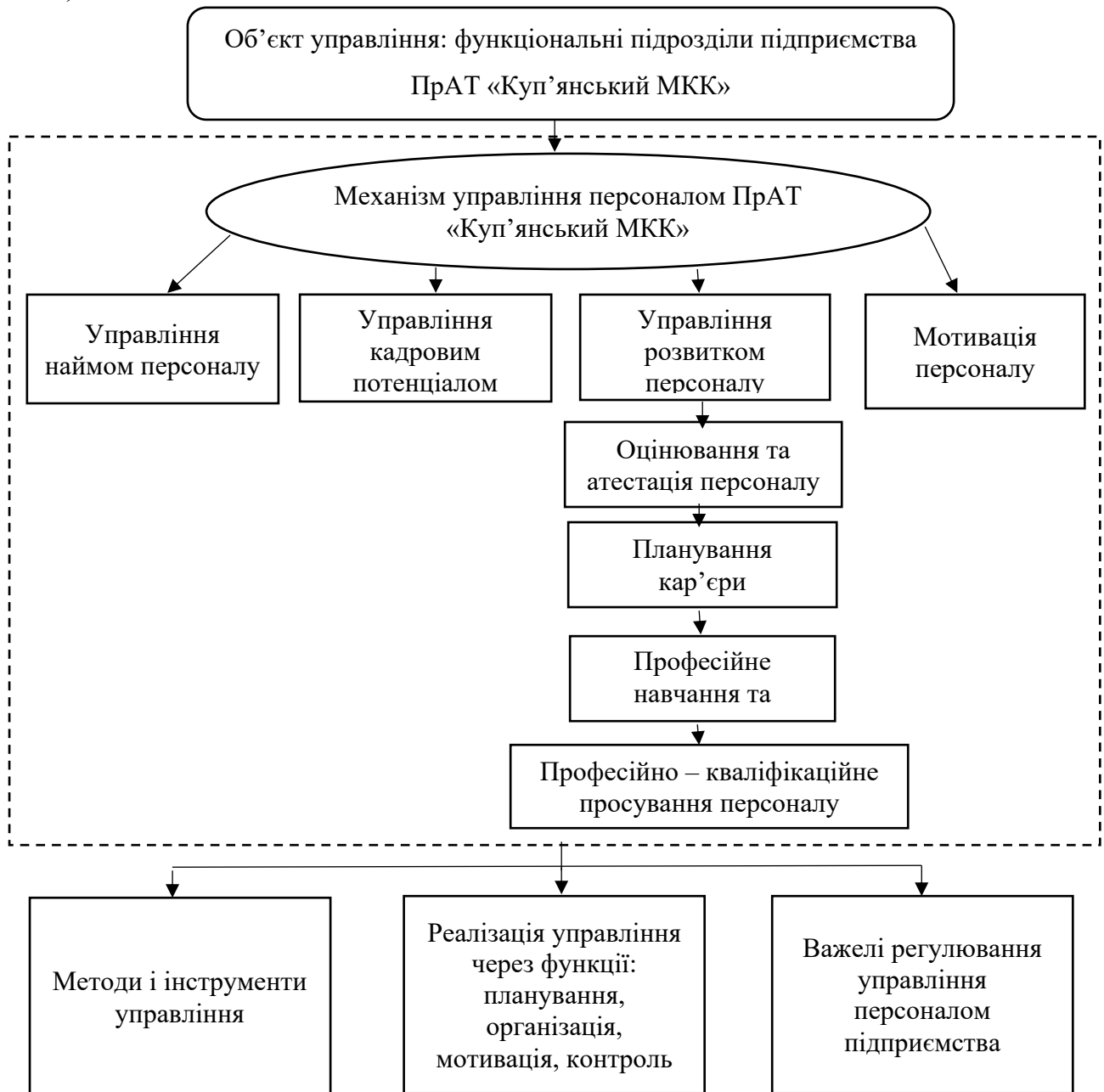


Рис. 3.1. Механізм управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК»

Основним напрямом для подальшого удосконалення було обрано управління розвитком персоналу, яке включає наступні етапи: оцінювання та атестація персоналу, планування кар'єри, професійне навчання й підвищення кваліфікації персоналу, та професійно-кваліфікаційне просування персоналу.

Метою покращення є формування кадрового резерву. Як показав проведений аналіз, однією з головних проблем в управлінні персоналом підприємства є недосконала система оплати праці та преміювання працівників. На підприємстві, для виробничих працівників застосовується відрядно-преміальна система оплати праці, проте за результатами опитування можна помітити, що велика кількість співробітників даною системою не задоволена.

Розглянемо переваги і недоліки застосовуваної системи оплати праці. До переваг відрядно-преміальної оплати можна віднести ряд основних факторів:

1. Високий рівень мотивації співробітників. Сама по собі відрядно - преміальна система відрізняється, в першу чергу, високим рівнем мотивації працівників, так як їх власний дохід безпосередньо залежить від ефективності трудової діяльності. Однак, у порівнянні з прямою відрядною оплатою, в даному випадку у працівників присутня не тільки пряма кореляція своїх доходів з кількістю виконуваної роботи, а й додаткове стимулювання на здійснення переробки, скорочення термінів виконання замовлень, і забезпечення високої якості продукції, що дозволяє виділити ряд недоліків принципів відрядної оплати.

2. Гнучкість в питаннях нагородження. У порівнянні з іншими видами відрядних систем, роботодавець при преміальній системі володіє великими можливостями по вибору методик нарахування додаткових премій, та установки особливого порядку їх виплати. Так, наприклад, в прогресивній системі, виплата підвищеної ставки при перевищенні норм виробітки є прямим обов'язком, в той час, як преміальна система дає можливість контролювати процес в різних аспектах трудової діяльності, а не тільки за кількісними показниками. Крім цього, в кризовий період премії взагалі можуть не виплачуватися, якщо це допустимо з точки зору внутрішніх нормативних актів.

3. Пряма залежність витрат на працю від фактичних результатів. Дана особливість стосується всіх видів відрядних систем оплати праці. Це

передбачає точну кореляцію ефективності праці співробітників з витратами роботодавця на виплату належної їм заробітної плати, що дає можливість куди більш ефективно розподіляти кошти на підприємстві, та значно знижує можливі ризики в порівнянні з погодинною оплатою праці [15].

4. Професійна і трудова справедливість. Адекватність і відповідність винагороди за працю витраченим зусиллям характерна також для всіх форм оплати відрядного характеру, однак саме при відрядно-преміальній системі вона реалізується найбільш повно, так як у роботодавця виникає можливість цільового заохочення найбільш ефективних працівників, підвищення рівня мотивації та загальної задоволеності робітників.

5. Зниження витрат. У порівнянні з простою відрядною системою оплати, перевагою преміальної методики може бути і загальне зниження витрат організації на оплату праці. Так, наявність преміальної системи може бути плюсом для багатьох претендентів навіть у порівнянні з аналогічними посадами на прямій системі виплат. При цьому, роботодавець може забезпечити економію за рахунок проведення преміювання в натурі, а не тільки в грошовій формі.

6. Ефективне управління співробітниками. Якщо преміальна частина заробітної плати є досить великою і вагомою для працівників, у роботодавця з'являються додаткові законні важелі для ефективного управління персоналом. Зокрема, позбавлення премії допускається за дисциплінарні стягнення, невиконання нормативів виробітку, зниження якості продукції, та появу інших недоліків в роботі співробітників, що дозволяє застосовувати як заохочення, так і стягнення для контролю трудових показників [15].

Але, крім переваг, є у відрядно-преміальній системі оплати праці і певні, характерні для неї, недоліки:

1. Високий рівень кадрового та бухгалтерського навантаження. Відрядно-преміальна система оплати, як і всі системи відрядного характеру, покладає досить серйозні навантаження, що стосуються контролю якості продукції, і навіть кількісного контролю результатів праці співробітників. При

цьому, в разі преміальної системи, дане навантаження зростає багаторазово, так як вимагає враховувати і додаткові фактори, за які буде проводитися безпосереднє преміювання.

2. Необхідність більш глибокої попередньої підготовки і високе документарне навантаження. Розробка системи преміально-відрядної оплати праці вимагає як обліку всіх необхідних факторів, що зачіпають пряму систему, таку як установка і розрахунок тарифних ставок по підприємству, так і визначення та фіксації в нормативних актах порядку видачі та нарахування премій. Крім цього, кожна процедура преміювання повинна проводитися за допомогою відповідного наказу, на відміну від прогресивної або прямої системи, де використання як постійної, так і змінної ставки вважається нормальним ходом речей, що не вимагає додаткових дій.

3. Низька стабільність. Як і всі відрядні системи, преміально-відрядна оплата праці передбачає недостатній рівень стабільності отримання зарплати працівниками, що знижує їх загальну ефективність, та збільшує плинність кадрів і дискомфорт від роботи.

При цьому, сам факт того, що премія є додатковим, а не обов'язковим фактором, може також негативно впливати на рівень задоволеності працівників своєю працею [19].

Таким чином, дана система має досить серйозні недоліки. В зв'язку з цим, доцільно змінити систему оплати праці для робітників основного виробництва ПрАТ «Куп'янський МКК». Рекомендуємо розробити для підприємства нову систему оплати праці для виробничих працівників, яка складається з обов'язкової частини оплати – окладу, та преміального фонду до неї, який обчислюється залежно від трудової участі кожного працівника протягом робочого місяця.

Нова система оплати праці послужить стимулом до виконання якісної роботи, працівник буде чітко знати розмір окладної частини оплати, так само у нього залишається можливість до зростання зарплатні в преміальній частині.

Це дозволить, на наш погляд, скоротити плінність кадрів на комбінаті в результаті підвищення задоволеності працівників системою оплати праці.

Для посилення впливу мотиваційних факторів на працівників ПрАТ «Куп'янський МКК», рекомендуємо ввести зміни в систему преміювання. Замість визначення щомісячної премії за підсумками роботи за місяць, планується виплачувати премію, виходячи з виконання плану з виробництва та реалізації продукції. Тобто, щомісяця буде складатися виробничий план.

Премії працівникам необхідно виплачувати за індивідуальними підсумками роботи, в безпосередній залежності не тільки від кількості, але і від якості виробленої продукції. Також, при порушенні виробничого процесу, премія працівникові не виплачуватиметься.

Таким чином, при реалізації даного заходу, кожен працівник буде зацікавлений у виході на роботу, та намагатиметься зробити якомога більше продукції з метою отримання більшої винагороди. У той же час, якість продукції знижуватися не буде.

### 3.2. Стратегія удосконалення системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства

Дуже важливим для підприємства є навчання персоналу. На підставі аналізу, можна визначити ряд рекомендацій для ПрАТ «Куп'янський МКК», які будуть спрямовані на вдосконалення системи внутрішньофірмового навчання, та, надалі, позитивно вплинуть на діяльність всієї організації, підвищать продуктивність праці персоналу, компетенції, та мотивацію співробітників.

За результатами дослідження, можна зробити висновок про те, що внутрішньофірмовому навчанню та визначенню необхідності в навчанні персоналу в організації приділяється надмірно мало уваги. Для розв'язання даної проблеми, пропонуємо створити в ПрАТ «Куп'янський МКК» новий

функціональний підрозділ «Сектор навчання» (далі СН), і, тим самим, розробити нову, більш ефективну систему внутрішньофірмового навчання.

Створення СН в організації має велику кількість плюсів: – працівники СН будуть самостійно займатися плануванням навчання і розробкою програм навчання для співробітників організації, тим самим зменшать навантаження менеджерів з управління персоналом, які і так перевантажені; процес навчання працівників буде протікати в безперервному режимі і без відриву від роботи; – навчання буде проводитися з урахуванням специфіки посади працівників, ухилу на розвиток і придбання практичних навичок і знань, а не на вивчення теорії; – зниження витрат на навчання персоналу, тому що проведення навчання всередині організації є значно дешевшим, ніж «на стороні» [17]. СН зможе забезпечити теоретичну і практичну підготовку персоналу за необхідними та різноманітними, залежно від професій, програмами. Функціями СН стануть: – складання планів підготовки, перепідготовки, та підвищення кваліфікації працівників; – визначення потреби в навчанні персоналу; – організація діяльності зі складання програм навчання; – підбір наставників з числа успішно працюючого персоналу; – забезпечення тренерів-викладачів навчальними та методичними посібниками; – участь у роботі атестаційних комісій; – проведення соціологічних досліджень; – розробка заходів щодо подальшого вдосконалення системи навчання персоналу; – складання графіків і розкладу занять для всіх, хто беруть участь в навчанні або перепідготовці посад [19]. Таким чином, створення нового функціонального підрозділу «Сектор навчання» у ПрАТ «Куп'янський МКК» дозволить усунути наявні проблеми з внутрішньофірмовим навчанням персоналу та надмірною завантаженістю менеджерів з управління персоналом. Так само, з'явиться можливість долучити до процесу внутрішньофірмового навчання посади, увага до яких раніше була відсутня, від професійних навичок і майстерності яких безпосередньо залежить обсяг продажів, і, як результат, прибуток організації.

Для створення СН нам буде потрібно задіяти 5 фахівців, а саме: начальника СН, фахівців з навчання персоналу, фахівця з розвитку персоналу, і психолога. Принципово новий підхід до навчання персоналу після відкриття СН обумовлюється тим, що вперше в процес внутрішньофірмового навчання включаються не тільки керівники та найбільш цінні фахівці, а й рядові працівники, а що особливо важливо, менеджери з продажу, які раніше навчанням не охоплювалися [21].

На нашу думку, вкрай необхідно почати приділяти увагу якісному складу і професіоналізму менеджерів з продажу, так як: - саме вони контактують з клієнтами і є «обличчям компанії». Це особливо важливо, адже найчастіше, в процесі спілкування з менеджером з продажу, у клієнта складається та чи інша думка про організацію; - консультанти формують обсяг продажів для компанії, тому розвиток у даних співробітників навичок продажів та вміння управляти клієнтом призведе до підвищення рівня продажів і, як наслідок, збільшення прибутку всієї організації; - від професіоналізму та рівня підготовки консультантів залежить, чи стане разовий клієнт постійним; - консультанти, через постійну взаємодію з різними клієнтами, є найбільш психологічно вразливими співробітниками організації.

Тільки професійно підготовлений консультант після «складного» клієнта зможе зберегти позитивний настрій та високий темп роботи [22]. Підтвердивши необхідність включення в процес внутрішньофірмового навчання консультантів, нами була розроблена приблизна програма навчання для даної посади в ПрАТ «Куп'янський МКК» під назвою «Вперед до успіху».

Для програми навчання «Вперед до успіху», розробленої для посади менеджера з продажу, передбачається навантаження в розмірі 6 годин на тиждень (2 дні по 3 години) протягом місяця. Передбачуваний зміст програми навчання:

Блок 1. «Встановлення початкового контакту з клієнтом»:



- вивчення теоретичних аспектів первинних дій консультанта: встановлення контакту з потенційним клієнтом (вивчення психологічного типу клієнта та методів його визначення);

- визначення оптимальної дистанції при спілкуванні з клієнтом, вивчення допустимих невербальних аспектів спілкування (пози, жести);

- розбір найбільш ефективних вербальних способів вступу в контакт із клієнтом.

Планований результат: встановлення контактів із клієнтами різних типів з використанням різних методів.

Блок 2. «Визначення потреби клієнта»:

- освоєння інструментів для виявлення потреби. Планований результат: ефективне виявлення потреби, та пропозиція більш дорогої послуги.

Блок 3. «Презентація послуги»:

- вивчення структури ефективної презентації послуги;

- огляд існуючих методик «безболісного озвучування ціни».

Планований результат: здатність проводити ефективну презентацію послуги.

Блок 4. «Робота з запереченнями та сумнівами клієнта»:

- розбір типових помилок, що провокують у клієнта появу заперечення (на прикладі ділових ігор);

- складання схеми процесу обробки заперечень.

Планований результат: освоєння методики контраргументації; вироблення варіантів відповідей на типові заперечення клієнтів.

Блок 5. «Завершення контакту»:

- визначення найбільш дієвих способів допомоги клієнту в прийнятті рішення про покупку.

Планований результат: освоєння методики «схиляння до покупки» та варіантів прощання з клієнтом, як способу продовження відносин.

Блок 6. «Поведінка в передконфліктній та конфліктній ситуації»:

- передконфліктна ситуація – виявлення «фраз-амортизаторів» та ситуацій, здатних спровокувати конфліктну ситуацію;
- розробка моделей поведінки в конфліктній ситуації, вивчення ефективних та неефективних моделей на прикладі реальних ситуацій;
- робота з кейсами на тему «Модель вирішення конфліктної ситуації за методом: «претензія-це добре»».

Планований результат: придбання навичок уникнення і вирішення конфлікту.

Менеджери з продажу є дуже важливими кадрами для підприємства з точки зору досягнення успіхів в реалізації продукції, проте не менш значимими категоріями працівників є керівники та виробничі працівники, адже саме вони забезпечують ефективну роботу виробництва та підприємства в цілому. Компанія має турбуватись про постійне підвищення кваліфікації даних категорій, оскільки це сприятиме злагодженій та оптимізованій праці.

З метою визначення кількості персоналу з вищезазначених категорій, які потребують навчання, нами була розроблена модель оцінки компетенцій – системи навичок, знань, та умінь персоналу, що сприяють забезпеченню реалізації головних завдань менеджменту підприємства.

Для ефективно оцінки компетенцій, необхідним є визначення вагомості кожної з запропонованих компетенцій в межах групи. Даний показник відобразатиме ступінь важливості компетенції для досягнення цілей та завдань підприємства. Розрахунок показника вагомості компетенції ( $a_i$ ) представлений у формулі 3.1.

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^N W_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^N W_{ij}} \quad (3.1),$$

де  $W_{ij}$  – оцінка дана  $j$ -м експертом вагомості  $i$ -ої компетенції у групі, виражена в балах;

$N$  – кількість експертів;

$n$  – кількість компетенцій у групі.

Далі необхідно встановити кількість рівнів прояву компетенцій. Для об'єктивності поділу достатньо обрати 4 рівні (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Шкала оцінки рівнів прояву компетенцій робітників

Рівень прояву компетенції	Бали
Рівень 0 (негативний)	0 - 2
Рівень 1 (базовий)	3 - 5
Рівень 2 (сильний)	6 - 8
Рівень 3 (майстерний)	9 - 10

Фінальним етапом є визначення кінцевої оцінки загальної компетентності робітників ( $K$ ), що обчислюється за формулою:

$$K = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m a_i x_{ik} \quad (3.2),$$

де  $n$  – кількість груп компетенцій, за якими проводиться оцінка;

$m$  – кількість компетенцій у кожній групі;

$x_{ik}$  – оцінка  $k$ -го рівня прояву у співробітників  $i$ -ої компетенції, бал.

Важливо, що оцінка портфелю компетенцій буде здійснюватися працівниками кадрової служби окремо для керівників, та виробничих робітників. Оцінка портфеля компетенцій 68 керівників підприємства наведена в табл. 3.3.

За результатами оцінки компетентності керівників, загальна сума балів становить 16,1 балів з 30 можливих. Найнижчі бали помічені в наступних компетенціях: спрямованість на якість праці, спрямованість на результат праці, вміння організувати працю, вміння забезпечити вчасне виконання завдань, відповідальність, дисциплінованість, об'єктивність, та наполегливість у досягненні поставленої мети.

Отже, для даної категорії працівників, особливу увагу варто надати удосконаленню поведінкових компетенцій.

Таблиця 3.3

Оцінка портфелю компетенцій керівників підприємства «Куп'янський МКК»

Група компетенцій	Запропоновані компетенції в групі	Вагомість компетенції в межах групи	Оцінка компетенції працівників, бали	Бали
Корпоративні компетенції	Розуміння стратегій та цілей підприємства	0,2	6	1,2
	Спрямованість на якість праці	0,4	5	2
	Спрямованість на результат праці	0,4	5	2
	Загалом по групі	1		5,2
Професійні компетенції	Вміння визначати пріоритети у роботі	0,2	6	1,2
	Здатність до прийняття управлінських рішень	0,3	7	2,1
	Вміння делегувати повноваження	0,1	6	0,6
	Вміння організувати працю	0,2	5	1
	Вміння забезпечити вчасне виконання завдань	0,2	5	1
	Загалом по групі	1		5,9
Поведінкові компетенції	Відповідальність	0,2	5	1
	Дисциплінованість	0,2	5	1
	Об'єктивність	0,3	5	1,5
	Наполегливість у досягненні поставленої мети	0,3	5	1,5
	Загалом по групі	1		5

Результати оцінювання портфелю компетенцій виробничих працівників наведені в табл. 3.4.

Отже, оцінка компетентності виробничих працівників становить 12,9 балів з 20 можливих. Найнижче були оцінені такі компетенції, як: володіння комп'ютерними технологіями, вміння визначати пріоритети у роботі, здатність до планування та організації власної праці, конструктивне

використання робочого часу, відповідальність, та об'єктивність. Для виробничих працівників пріоритетом має бути розвиток професійних компетенцій.

Таблиця 3.4

Оцінка портфелю компетенцій виробничих працівників підприємства  
«Куп'янський МКК»

Група компетенцій	Запропоновані компетенції в групі	Вагомість компетенції в межах групи	Оцінка компетенції працівників, бали	Бали
Професійні компетенції	Вміння визначати пріоритети у роботі	0,2	6	1,2
	Володіння комп'ютерними технологіями	0,1	5	0,5
	Здатність до планування та організації власної праці	0,2	6	1,2
	Навички роботи з інформацією	0,1	7	0,7
	Конструктивне використання робочого часу	0,2	6	1,2
	Вміння забезпечити вчасне виконання завдань	0,2	7	1,4
	Загалом по групі	1		6,2
Поведінкові компетенції	Відповідальність	0,2	6	1,2
	Дисциплінованість	0,1	7	0,7
	Об'єктивність	0,1	6	0,6
	Наполегливість у досягненні поставленої мети	0,2	7	1,4
	Здатність переключатися на інші завдання	0,3	7	2,1
	Самостійність	0,1	7	0,7
	Загалом по групі	1		6,7

За результатами оцінки компетентності персоналу, пропонуємо: для керівників, які не досягли загальної суми в 15 балів, та для виробничого персоналу, які не досягли 10 балів, проводити підвищення кваліфікації.

Кількість персоналу, яка не досягла зазначеного рівня, представлена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

## Результати проведеної оцінки компетенцій персоналу

Категорія працівників	Загальна кількість працівників категорії, чол.	Кількість працівників, що отримали високі бали за результатами оцінки, чол.	Кількість працівників, що отримали низькі бали за результатами оцінки, чол.
Керівники	68	45	23
Виробничі працівники	263	160	103
Разом	331	205	126

Отже, загальна кількість керівників та виробничих працівників, що отримали незадовільний результат оцінювання компетентності, становить 126 осіб. Зазначимо, що найбільша питома вага виробничих робітників, що отримали низькі бали, припадає на людей віком від 40 років. З цього можна зробити висновок, що підприємству необхідно залучати до виробництва більше працівників віком від 18 до 40 років.

З ціллю знаходження нових кадрів та збільшення ефективності роботи підрозділу «Сектор навчання», підприємству необхідне вдосконалення праці відділу управління персоналом, а саме системи найму персоналу. Сформованій у ПрАТ «Куп'янський МКК» системі найму персоналу не вистачає креативності та використання сучасних підходів.

Менеджерами з підбору персоналу не враховуються психофізіологічні особливості, здібності й таланти кандидатів на вакансії. Вони працюють відповідно до суворої посадової інструкції, яка визначає їх діяльність та підхід до кандидатів.

Рекомендуємо при виборі кандидата більше уваги приділяти природним здібностям людини, виявляти схильність до навчання та потенціал кандидата, а не наявності додаткової освіти.

Оскільки СН є самостійним структурним підрозділом, що підпорядковується безпосередньо керівнику організації, то його діяльність і діяльність працівників, що входять до його складу, повинна бути регламентована особливим документом – Положенням про підрозділ.

Відповідно, в найближчому майбутньому, організації необхідно змінити підхід до найму персоналу, та намагатися приймати на роботу таких кандидатів, які володіють високим потенціалом та здатністю до навчання, зможуть проявити творчий підхід у роботі, не відхиляючись від своєї посадової інструкції, запропонувати нові напрямки розвитку організації або свого відділу, або виявити особливості послуг організації, які зможуть підвищити загальний рівень конкурентоспроможності компанії на ринку. Це стане запорукою успішного найму перспективних кадрів і, як наслідок, підвищить ефективність роботи організації в майбутньому [23].

### 3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Запропоновані заходи дадуть можливість досягти економічного ефекту, оскільки система дозволить не тільки стимулювати працівників комбінату на вищу результативність праці, а й забезпечить якісне виконання їх обов'язків. В результаті впровадження нової системи оплати праці виробничого персоналу, наявності можливості безкоштовного та якісного навчання на підприємстві, удосконалення системи найму, підвищиться задоволеність працівників комбінату своїм робочим місцем.

Також, ставлення керівництва буде сприйматися працівниками більш лояльно. Все це, в кінцевому підсумку, призведе до зростання продуктивності праці, збільшення виручки комбінату, а також скорочення плинності кадрів.

Витрати для реалізації запропонованих заходів на підприємстві зображені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Витрати на реалізацію обраних заходів вдосконалення системи управління персоналом в ПрАТ «Куп'янський МКК»

Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн.
Розробка та затвердження нової системи оплати праці та преміювання працівників	Керівник відділу управління персоналом	0
Розробка посадових інструкцій працівників функціонального підрозділу «Сектор навчання» з чітким описом обов'язків, та створення положення про підрозділ	Керівник організації	0
Створення нових робочих місць	Керівник організації	25000
Нарахування заробітної плати працівникам функціонального підрозділу «Сектор навчання» (керівник підрозділу, 2 фахівця з навчання персоналу, фахівець з розвитку персоналу, психолог)	Керівник фінансового відділу	173275/місяць
Складання планів підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації співробітників; розробка програм навчання; складання розкладів та графіків для робітників, що беруть участь у навчанні	Керівник функціонального підрозділу «Сектор навчання»	0
Удосконалення посадової інструкції щодо найму персоналу	Керівник відділу управління персоналом	0
Інші витрати	Керівник організації	42100

Отже, постійні витрати на введення заходів по удосконаленню системи управління персоналом становитимуть 2 079,3 тис. грн. на рік, а одноразові – 67,1 тис. грн. Економічний ефект від реалізації обраних заходів полягатиме в зниженні витрат на управління, збільшенні ефективності працівників, а отже і зростанні прибутку підприємства, та збільшенні цінності робітників завдяки постійному підвищенню кваліфікації та якісному навчанню.

Соціально-психологічний ефект від запропонованих заходів полягатиме в підвищенні задоволеності працівників своєю роботою, адже вони



розумітимуть, що компанія піклується про їх професійний та особистий ріст, лояльності робітників, підвищенні рівня співпраці керівників з підлеглими.

Одним з основних заходів по удосконаленню системи управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК» є створення функціонального підрозділу «Сектор навчання», та приєднання до штатного розпису компанії таких посад, як: керівник підрозділу «Сектор навчання», фахівець з навчання персоналу, психолог, та фахівець з розвитку персоналу.

При ефективній праці та високому рівні кваліфікації даних працівників, очікуване зростання виручки від реалізації продукції може становити 2,5% на рік, за умови, якщо інші фактори залишаться незмінними.

В 2022 році, виручка від реалізації продукції ПрАТ «Куп'янський МКК» становила 382822 тис. грн. Отже, прогнозоване збільшення становитиме 9570,55 тисяч гривень. Річний економічний ефект від створення функціонального підрозділу, що відповідатиме за внутрішньофірмове навчання, наведений в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Економічний ефект від створення функціонального підрозділу «Сектор навчання»

Статті витрат та доходів	Сума витрат, грн.
Приріст чистого доходу організації за рахунок ефективного функціонування підрозділу «Сектор навчання»	9570,55
Витрати на утримання працівників нового функціонального підрозділу, тис. грн.	2146,4
В тому числі	1740
Єдиний соціальний внесок (1740*19,5%)	339,3
Створення нового робочого місця	25
Інші витрати (2% від основних витрат)	42,1
Приріст чистого прибутку, тис. грн. ((9570,55 – 2146,4)*0,82	6087,8

Отже, за результатами розрахунків, один рік функціонування підрозділу «Сектор навчання», до якого входитимуть 5 фахівців, може забезпечити компанії зростання чистого прибутку на 6087,8 тисяч гривень.

Для того, щоб оцінити ефект від запровадження внутрішньофірмового навчання персоналу, необхідно застосувати показник рентабельності інвестицій (ROI), що обчислюється за формулою:

$$\text{ROI} = ((\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100\% \quad (3.3)$$

Припустимо, що за рік існування функціонального підрозділу «Сектор навчання», 470 з 486 працівників підприємства успішно пройдуть по одній програмі навчання. Розрахунки ефекту представлені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

## Оцінка ефективності внутрішньофірмового навчання

Показник	Сума, грн.
Вартість навчання одного робітника, грн.	4566,81
Кількість робітників, що пройшли навчання, осіб	470
Очікуваний дохід від навчання одного робітника, грн.	5617,18
ROI, %	23

Отже, запровадження внутрішньофірмового навчання дозволить підприємству отримати чистий прибуток у розмірі:

$$(5\ 617,18 - 4\ 566,81) \times 470 = 493,674 \text{ тисячі гривень за рік.}$$

Загальна економічна ефективність від впровадження заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК» наведена у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Економічна ефективність від запровадження заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК»

Показник	Роки				Разом
	2023	2024	2025	2026	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	392392,55	402202,364	412257,423	422563,859	1629416,2
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	390246,15	400123,064	410178,123	420484,559	1621031,9
Сукупні інвестиційні витрати, тис. грн.	2146,4	2079,3	2079,3	2079,3	8384,3
Коефіцієнт дисконтування (при ставці дисконту 25%)	0,80	0,64	0,51	0,41	-
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	312196,92	256078,761	209190,843	172398,669	949865,193
Чиста теперішня вартість проекту (NPV), тис. грн.	941480,893				
Індекс прибутковості	113,3				
Термін окупності інвестицій, років	0,035				
Внутрішня норма рентабельності	225,53				

За результатами розрахунків, можемо зробити висновок, що запровадження запропонованих заходів удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК» є дієвим та доцільним.

### Висновки до розділу 3

Отже, основними проблемами, виявленими на підприємстві ПрАТ «Куп'янський МКК», є: відсутність внутрішньофірмового навчання, недосконала система оплати праці та преміювання, плинність кадрів, дорослішання персоналу, та застарілі посадові інструкції щодо найму персоналу.

З огляду на ці проблеми, було сформовано механізм управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК», в якому обрано основний напрямок для удосконалення — управління розвитком персоналу.

Для розв'язання проблеми з незадоволеністю системою оплати праці та преміювання виробничих працівників, було вирішено змінити дану систему. Замість відрядно-преміальної системи, кожен працівник матиме чітко встановлений оклад, а також преміальну частину, розмір якої буде залежати від його трудової участі.

Для постійного самовдосконалення та підвищення кваліфікації співробітників, на підприємстві буде введено внутрішньофірмове навчання, за яке відповідатиме новий функціональний підрозділ «Сектор навчання». Основним обов'язком даного підрозділу є теоретична та практична підготовка персоналу за різноманітними програмами навчання.

Для визначення працівників, або категорій працівників, які потребують навчання, була розроблена модель оцінки компетенцій персоналу. Кадрова служба підприємства проводитиме оцінку портфелю компетенцій працівників, та передаватиме результати підрозділу «Сектор навчання», після чого буде прийматись рішення щодо необхідності працівника в навчанні.

Для визначення доцільності запровадження заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК», було обраховано витрати на введення заходів, економічний ефект від створення нового функціонального підрозділу, що відповідатиме за внутрішньофірмове навчання, оцінку ефективності внутрішньофірмового навчання, та загальну економічну ефективність від запровадження заходів.

За результатами розрахунків було виявлено, що за перші чотири роки застосування на підприємстві заходів, чистий дохід ПрАТ «Куп'янський МКК» зросте на 1 629 416,2 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

Розглянувши сутність управління професійною компетентністю персоналу підприємства дійшли висновків, що в умовах посилення конкуренції на ринку великого значення набувають такі складові конкурентоспроможності персоналу підприємства, як освіта, професійні знання та уміння, практичні навички, відповідність психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей людини вимогам професії. Всі зазначені складові потрібно враховувати при створенні та удосконаленні системи професійного розвитку персоналу. Варто зазначити, що дана система має бути чітко спланованою, діючою на постійній основі, з врахуванням внесених змін, що неминуче виникають і пов'язані із рухомістю середовища існування підприємства.

Визначаючи стратегічні підходи до управління професійною компетентністю персоналу підприємства з'ясували, що відповідно до класичних підходів розуміння соціальної відповідальності, підприємство зобов'язане бути соціально відповідальним не тільки перед суспільством, але й перед власними працівниками. Таким чином, необхідно впроваджувати інноваційні методи управління розвитком персоналу.

Досліджуючи методичні підходи до оцінювання та аналізу ефективності функціонування системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства з'ясувалося, що основною проблемою управління персоналом на сучасному підприємстві є недостатнє приділення уваги своїм працівникам, від чого можна отримати безліч негативних наслідків: плинність кадрів, незадоволеність працівників своїм робочим місцем, зниження продуктивності праці та ін.

Надаючи організаційно-економічну характеристику підприємства було досліджено систему управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК». За результатами аналізу основних економічних показників та персоналу підприємства, а саме укомплектованості штату, функціональної структури,

руху працівників, вікової та статевої структури, а також структури за віком та за стажем, було виявлено ряд недоліків. До них належать: плинність кадрів, дорослішання персоналу, постійне зростання управлінських витрат, та скорочення виручки підприємства.

Продіагностувавши систему управління професійною компетентністю персоналу підприємства з'ясували що основою системи управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК» є співробітники в організації, проте за результатами аналізу дієвості даної системи у вигляді опитування співробітників, було виявлено, що: працівники не задоволені своєю заробітною платнею; більшість працюючого персоналу готові звільнитись у разі знаходження більш підходящого варіанту роботи; робітники вважають, що ставлення керівництва до працівників є поблажливим.

Оцінюючи ефективність системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства виявлені проблеми в системі управління персоналом ПрАТ «Куп'янський МКК», було сформовано механізм управління персоналом підприємства, що має чотири складових, а саме: управління наймами персоналу, управління кадровим потенціалом, управління розвитком персоналу, та мотивація персоналу. Основним напрямом для удосконалення було обрано управління розвитком персоналу з метою формування кадрового резерву.

Надаючи пропозиції стратегічного розвитку персоналу підприємства було розроблено наступні заходи: зміна системи оплати праці виробничих працівників, запровадження внутрішньофірмового навчання, створення функціонального підрозділу «Сектор навчання», та зміна посадових інструкцій щодо найму персоналу.

Визначаючи стратегію удосконалення системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства ПрАТ «Куп'янський МКК» визначалась за допомогою обрахування витрат на введення заходів, оцінки економічного ефекту від створення функціонального підрозділу «Сектор навчання», оцінки ефективності від запровадження на підприємстві

внутрішньофірмового навчання, та розрахунку економічної ефективності від реалізації заходів.

Розробляючи економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів розраховано, що вони збільшать чистий дохід від реалізації продукції підприємства на 1629416,2 тис. грн. за перші чотири роки, з яких чистий прибуток становитиме 949865,193 тис. грн. Окрім зростання економічних показників, запропоновані заходи матимуть позитивний соціально-психологічний ефект, а саме: підвищення лояльності співробітників, зростання задоволеності працівників своїм робочим місцем, та покращення взаємовідносин керівників з підлеглими.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Храмов В. О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / Храмов В. О., Бовтрук А. П. Київ: МАУП, 2021. 112 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підр. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
3. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2022. 351 с.
4. Розвиток персоналу. Український мобільний банк знань. URL: <http://www.probusiness.in.ua/>
5. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти. URL: <http://archive.nbu.gov.ua>
6. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. №5. С. 147–154.
7. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. №4. С. 61 – 65.
8. Мельник О. Ю. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ*. 2017. № 9. С. 118 – 120
9. Бондарчук Л. В. Особливості системного стратегічного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5929>
10. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 33–39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2015\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015_2_8)
11. Цеплік Е. Ще раз про внутрішній PR: які проблеми? *Радник*. 2008. № 2. С. 28–31
12. Внутрішньокорпоративний PR: розкіш чи необхідність? Прес-служба. 2019. № 9 С. 54–57.

13. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. Науковий вісник: зб. наук. пр. Одеса: ОНЕУ, 2013. № 10 (189). С. 37–50
14. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту*. 2014. Т. 1. № 10. С. 40–51.
15. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №1. С. 126-135.
16. Пуртов В. Ф., Перепічай К. С., Онищенко К. І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Мукачівський державний університет: Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 461–467.
17. Копець Г. Р. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. 2014. № 811. С. 168–175. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2014\\_811\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_27)
18. Дубинська І. І. Методичні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами регіону. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 31(2). С. 55–62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU\\_ek\\_2016\\_31\(2\)\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2016_31(2)_9).
19. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. №4. С. 61–65.
20. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 7. С. 29–37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2015\\_7\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_7_6)

21. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №4. С. 513–516.
22. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. №5. С. 147–154.
23. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. *Вісник ХНУ*. 2016. № 5. Т. 1. С. 63–67.
- 24.

## **ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

Формування збалансованої системи показників для оцінювання  
ефективності процесу управління персоналом на підприємстві

Ефективність	Показники	Формула	Розшифровка	Нормативне значення
1	2	3	4	5
Економічна	Продуктивність праці персоналу	$Пп = ВР/Чсер$	Пп – продуктивність праці, Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Максимізація показника
	Рентабельність персоналу	$ROL = ЧП/Чсер \times 100\%$	ROL – рентабельність персоналу, ЧП – чистий прибуток, Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Максимізація показника
	Прибутковість інвестицій у людський капітал	$ROI = В - I/I \times 100\%$	ROI – рівень прибутковості інвестицій, В – економічна вигода від навчання персоналу, I – інвестиції у навчання персоналу	Максимізація показника
Соціальна	Рівень кваліфікації персоналу	Визначають за результатами анкетування, тестування, оцінювання тощо		Максимізація показника
	Рівень порушення трудової дисципліни	$Ртд = Кп/Чсер$	Ртд – рівень порушення трудової дисципліни, Кп – кількість випадків порушення трудової та виконавчої дисципліни, Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Мінімізація показника
	Рівень задоволеності працівників власною роботою	Визначають на основі психологічних і соціологічних досліджень		Максимізація показника
	Рівень мотивації персоналу	Визначають на основі соціологічних та психологічних досліджень		Максимізація показника

Продовження додатку А				
1	2	3	4	5
Організаційна	Плинність кадрів	$K_{пл} = Ч_{зв} / Ч_{сер}$	Кпл – коефіцієнт плинності Чзв – чисельність звільнених осіб з неповажних причин Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Мінімізація показника
	Втрати робочого часу на одного працівника	$В_{рч} = В_{ч} / Ч_{сер}$	Врч – втрати робочого часу на одного працівника, Вч – сумарні втрати часу через хвороби, простої і неявки, Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Мінімізація показника
	Фондоозброєність праці	$Ф_{оп} = В_{фсер} / Ч_{сер}$	Фоп – фондоозброєність праці, Вфсер – середньорічна вартість основних виробничих фондів, Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Зростання показника

## Методичний інструментарій оцінювання ефективності управління персоналом

Назва методу	Зміст методу	Критерій підходу до ефективності УП	Результати, отримані у процесі проведення оцінювання ефективності УП за допомогою методу	Переваги методу	Недоліки методу
Анкетування і тестування	Складають анкети та тести з переліком важливих питань за проблемою, що виникла	Збір великого обсягу інформації про функціонування підсистеми УП у стислі терміни	Отримання та вивчення різних сторін проблем, що виникла, на основі відповідей респондентів	1) оперативність проведення; 2) достовірність отримання даних; 3) формалізованість проведення; 4) низька трудомісткість.	Складність при підготовці питань для тестів та анкет
Інтерв'ю	Усна бесіда, опитування працівників з метою отримання інформації про думки й оцінки респондентів тих або тих сторін діяльності організації та функціонування підсистеми УП. Зазвичай використовують стандартний набір питань	Отримання інформації та думок в оцінках діяльності підсистеми УП в організації	Різностороння інформація з проблемних питань. Додаткова інформація	1) інформація з перших вуст; 2) неформальне дослідження психологічного клімату в колективі; 3) точність дослідження достатньо висока	1) суб'єктивність думок та оцінок респондентів; 2) великі затрати часу; 3) недостатність інформації
Вивчення документів	Базується на зібранні фактичних та фактологічних матеріалів про досліджуваний об'єкт або про його стан; передбачає проведення аналізу з використанням спеціально розроблених методик	Дає змогу дослідити процес функціонування та розвитку підсистеми УП за окремими позиціями та загалом	Отримання документально підтверджених фактів про те, що відбувається. Може бути основним матеріалом при проведенні аналізу ситуації та при оцінюванні ефективності УП	Достовірність та надійність даних	Велика трудомісткість

Експертно-аналітичний	Базується на залученні висококваліфікованих працівників з управління персоналом, передбачає ранжирування експертами значущості обраних показників в еталонній моделі та створення бальної шкали для кожного показника. Інтегральна оцінка еталону знаходиться як сума зважених максимальних значень показників, оцінених за шкалою. Реально досягнуті результати оцінюються за бальною шкалою, множаться на відповідні вагомні коефіцієнти, додаються та порівнюються з інтегральною оцінкою експертів	Дає змогу виявити основні напрями формування підсистеми УП, здійснити оцінювання результатів аналізу та виявити причини виникнення недоліків; є основою кваліметричного підходу до оцінювання функціонування підсистеми УП	Проранжирувана система показників ефективності УП. Перелік виявлених проблем та недоліків. Висновки та звіт експертів. Виявлені основні напрями розвитку й удосконалення підсистеми УП	1) достатньо короткі терміни проведення; 2) оптимальний характер та ритм роботи з оцінювання; 3) значна дієвість у випадку використання встановленої шкали оцінок та інших форм систематизації	1) в експертів немає єдиних критеріїв оцінювання, що зумовлює недостатню точність та об'єктивність; 2) складність пошуку найбільш кваліфікованих експертів
Динамічній	Передбачає розташування даних у вигляді динамічного ряду та виключення з нього випадкових відхилень з метою відображення стійких тенденцій	Використовують при дослідженні кількісних показників, які характеризують підсистему УП	Математична систематизація даних	Систематизація відповідно до математичних законів	Обмеженість застосування результатів аналізу
Порівняння	Досліджуваний об'єкт порівнюється з плановим рівнем, з передовим об'єктом, з нормативними показниками за минулий рік	Відхилення факту від плану, різниця в показниках різних періодів	Тенденція змін	Динаміка розвитку	Порівняння дає позитивний результат за умови однорідності об'єктів
Аналітичний розрахунковий	Збирають і систематизують фактичні дані, складають звіти за результатами аналізу та прогнозують подальший розвиток підсистеми УП	Творче поєднання сукупності методів, виходячи з конкретних умов управлінського завдання	Звіт-аналіз з виявленими тенденціями динаміки та рекомендаціями щодо подальшого розвитку подій	Систематизованість розрахунків та звітів	1) велика трудомісткість; 2) ефективний лише за умови достовірних вихідних даних
Статистичний	Базується на системному підході до вивчення досліджуваних явищ та процесів з використанням методів групування та класифікації; розрахунку абсолютних, відносних та середніх показників; кореляційно-регресійного аналізу	Контроль за виконанням, аналіз, отриманих результатів	Статистичний звіт - аналіз за фактичними показниками з урахуванням динаміки та розроблення	Достовірність розрахунків статистичних показників УП	Велика трудомісткість



Групових оцінок	Вивчення оцінок, думок, суджень учасників експертної групи	Систематизують отримані експертні оцінки ефективності підсистеми УП у комплексну	Перелік проблем та заходів щодо їх вирішення	Дозволяє поєднувати ідеї та пропозиції кожного учасника робочої групи та виносять колективне рішення	1) суб'єктивність думок та оцінок; 2) висока трудомісткість проведення та обмеженість застосування
Структуризація проблем	Проводиться кількісне та якісне обґрунтування проблем у діяльності підприємства загалом, його окремих підсистем та здійснення системного аналізу організації управління з точки зору відповідності системі цілей	Дерево проблем використовують для візуалізації взаємозв'язку загальних та часткових показників	Система проблем може бути представлена графічно у вигляді дерева проблем і в списковому варіанті з наведенням переліку	1) раціонально організовує УП; 2) встановлює відповідальність підрозділів за кінцеві результати роботи; 3) встановлює дублювання в роботі	Велика трудомісткість
Системний аналіз	Методичний засіб системного підходу до завдань побудови систем управління організацією	Орієнтує на розкриття об'єкта дослідження загалом та його складових, на виявлення різноманітних типів зв'язків об'єкта та зведення їх в єдину цілісну картину	Орієнтований на аналіз кожного явища з урахуванням різноманітності його сторін та на дослідження господарської діяльності організації; передбачає взаємопов'язане дослідження комплексу проблем	Велика достовірність розрахунків статистичних показників ефективності УП	Велика трудомісткість