

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Шеремет О. О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ Березянко Т. В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Розроблення програми розвитку персоналу підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЗУП-4-1

Сіножацький Олександр Вікторович

\_\_\_\_\_

(підпис)

Керівник д.е.н., проф. Драган Олена Іванівна

\_\_\_\_\_

(підпис)

Рецензент д.е.н., проф. Петухова Ольга Михайлівна

\_\_\_\_\_

(підпис)

Засвідчую, що в цій  
кваліфікаційній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

## **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки праці  
та менеджменту

\_\_\_\_\_ Т. В. Березянко

“22” березня 2021 року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

#### **Сіножацького Олександра Вікторовича**

1. Тема роботи «Розроблення програми розвитку персоналу підприємства»

керівник роботи Драган Олена Іванівна, д. е. н., професор

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від 15 березня 2021 року № 187

2. Строк подання здобувачем роботи 10 червня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали комунального підприємства «Керуюча компанія з обслуговування житлових будинків дарницького району міста Києва»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні підходи до розвитку персоналу підприємства у сучасних умовах; розділ 2. Аналіз розвитку персоналу КП «Керуюча компанія з обслуговування житлових будинків дарницького району міста Києва»; розділ 3. Розроблення програми розвитку персоналу КП «Керуюча компанія з обслуговування житлових будинків дарницького району міста Києва» Висновки. Список використаної літератури.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 18 таблицях, 8 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 22 березня 2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 29.03.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 05.04.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні підходи до розвитку персоналу підприємства у сучасних умовах»	До 26.04.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз розвитку персоналу КП «Керуюча компанія з обслуговування житлових будинків дарницького району міста Києва»»	До 16.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення програми розвитку персоналу КП «Керуюча компанія з обслуговування житлових будинків дарницького району міста Києва»	До 06.06.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 08.06.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 10.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	15.06.21	<i>виконано</i>

**Здобувач**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Сіножацький О.В.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Драган О.І.**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Сіножацький О. В. Розроблення програми розвитку персоналу підприємства. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах Комунального Підприємства «Керуюча компанія з обслуговування житлових будинків дарницького району міста Києва за 2019-2020 рр.

У першому розділі роботи здійснено дослідження теоретичних підходів до поняття «розвиток персоналу», його видів і моделей. Обґрунтовані теоретичні аспекти розвитку персоналу як складової інноваційного розвитку підприємства. Досліджено методичні підходи до формування системи розвитку персоналу на підприємстві з урахуванням сучасних умов.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана характеристика діяльності КП «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дарницького району м. Києва» за 2019-2020 роки; проаналізовано кадрове забезпечення і рівень розвитку працівників комунального підприємства з виявленням слабких сторін та недоліків.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто концепцію Національної стратегії організації навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері житлово-комунального господарства. Обґрунтовано Програму розвитку персоналу Комунального підприємства «Керуюча компанія з обслуговування житлових будинків Дарницького району міста Києва». Розраховано економічну ефективність заходів Програми та її вплив на показники діяльності підприємства.

Робота містить 77 сторінок, 18 таблиць, 8 рисунків, 77 використаних джерел.

**Ключові слова:** розвиток, програма, підвищення кваліфікації, заходи, кадрове забезпечення, комунальне підприємство, комунальні послуги.

## ANNOTATION

**Sinozhatsky O. Development of development programs for the personnel of the enterprise. – Manuscript.**

Qualifying work for the bachelor's degree was performed on the materials of the Utility Company "Management company for the maintenance of residential buildings in Darnytskyi district of Kyiv for 2019-2020.

In the first section of the work the research of theoretical approaches to the concept of "personnel development", its types and models is carried out. The theoretical aspects of the development of the personnel of the warehouse innovation development of the enterprise have been established. After a methodical approach to the formulation of the system and development of the personnel at the enterprises with the skills of the crazy minds.

The second section of the qualification work provides a description of the performance of the KP "Keruyucha Company for the Service of the Housing Fund of the Darnytsia District of the Kiev metro station" for 2019 -2020; an analysis was made of the personnel safety and development of the workers of the Communal Enterprise with the emergence of weak sides and shortcomings.

The third section of the qualification work considers the concept of the National Strategy for the organization of education, training, retraining and advanced training of specialists in the field of housing and communal services.

The development program was instructed to the staff of the Communal Enterprise "Keruyucha Company for the Service of Living Rooms in the Darnytsia District of the City of Kiev". The economical efficiency of the visits of the proprietary Programs and the fuel on the main indicators of the efficiency of the Communal Enterprise has been rooted.

The work contains 77 pages, 18 tables, 8 figures, 77 sources of literature.

**Key words:** development, program, promotion of quality, come in, personnel security, communal enterprise, communal services.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	10
1.1. Розвиток персоналу: сутність поняття, види, моделі.....	10
1.2. Розвиток персоналу як складова інноваційного розвитку підприємства...17	
1.3.Формування системи розвитку персоналу на підприємстві.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КЕРУЮЧА КОМПАНІЯ З ОБСЛУГОВУВАННЯ ЖИТЛОВИХ БУДИНКІВ ДАРНИЦЬКОГО РАЙОНУ МІСТА КИЄВА».....	30
2.1. Характеристика та профіль діяльності комунального підприємства.....	30
2.2. Аналіз кадрового забезпечення комунального підприємства.....	35
2.3. Аналіз розвитку працівників КП “Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дарницького району м. Києва”.....	41
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КП «КЕРУЮЧА КОМПАНІЯ З ОБСЛУГОВУВАННЯ ЖИТЛОВИХ БУДИНКІВ ДАРНИЦЬКОГО РАЙОНУ МІСТА КИЄВА».....	46
3.1. Концепція Національної стратегії організації навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері ЖКГ.....	46
3.2. Обґрунтування заходу – розроблення Програми розвитку персоналу Комунального підприємства «Керуюча компанія з обслуговування житлових будинків Дарницького району міста Києва».....	52
3.3. Економічна ефективність заходів та її вплив на показники діяльності Комунального підприємства «Керуюча компанія з обслуговування житлових будинків Дарницького району міста Києва».....	59
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	70
ДОДАТКИ.....	78

## ВСТУП

Формування інноваційної моделі розвитку окремих підприємств та економіки країни в цілому – за умов швидкого розвитку глобалізаційних процесів, загострення міжнародної конкуренції, становлення економіки знань, – передбачає необхідність ефективного створення та використання інтелектуального потенціалу підприємств і організацій. Адже в сучасних умовах економічного розвитку місце підприємства у конкурентному середовищі, як і країни у світовому господарстві, у значній мірі визначається їх інтелектуальним потенціалом, а також рівнем його використання.

Головним джерелом конкурентних переваг все більше стають нематеріальні активи і, насамперед, знання людини, які, трансформуючись в наукові дослідження та виробництво, зумовлюють збільшення продуктивності праці і виступають як чинник економічного зростання. В міру розвитку суспільства й підвищення ролі знань постає питання про джерело знань, яке поступово стає головним чинником виробництва. Таким джерелом є здібності людини, які породжують знання й усі інші матеріальні та форми їх втілення.

Саме в розвитку персоналу вбачають можливий прорив підприємств на ринку у порівнянні з конкурентами. Серед всіх різновидів ресурсів, які використовує підприємство для отримання конкурентної переваги над конкурентами, саме персонал має той необмежений та важко оцінюваний потенціал. Завдання працівників підрозділів, що займаються управлінням персоналом підприємства полягає в тому, щоб максимально розкрити потенціал працівника та використати всі його можливості та переваги для досягнення цілей, що ставить перед собою керівництво підприємства.

Питанням розвитку персоналу підприємства приділяло увагу багато теоретиків та практиків закордонного менеджменту: Г. Беккер, В. Вебер, Ф. Хедоури та інші. Цим питанням займалися й вітчизняні вчені: Грішньова А.О., Журавльова П.В., Кібанов А.Я., Савченко В.А., Крамаренко В.І. і багато інших. В наукових дослідженнях цих науковців розкриваються питання умов

формування та розвитку персоналу, окремі економічні та психологічні аспекти розвитку персоналу, проблеми раціонального розвитку персоналу та їх зв'язок із зростанням конкурентоспроможності підприємства, питання оцінки рівня розвитку персоналу, методи, форми та види розвитку персоналу.

Проте, зважаючи на значну кількість наукових напрацювань у цьому напрямі, проблема визначення заходів при розробленні Програми, яка націлена на розвиток персоналу житлово-комунального господарства залишається недостатньо дослідженою.

*Метою роботи є* формування теоретичних та практичних підходів для розроблення програми розвитку персоналу підприємства з урахуванням сучасних тенденцій в управлінні людськими ресурсами.

*Об'єктом дослідження є* розвиток персоналу підприємства.

*Предметом дослідження є* теоретичні, методичні, і практичні аспекти розроблення програми розвитку персоналу Комунального підприємства «Керуюча компанія з обслуговування житлових будинків Дарницького району міста Києва».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність поняття, види, моделі розвитку персоналу підприємства;
- обґрунтувати розвиток персоналу як складову інноваційного розвитку підприємства;
- дослідити формування системи розвитку персоналу на підприємстві;
- охарактеризувати діяльність КП «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дарницького району м. Києва»;
- проаналізувати кадрове забезпечення комунального підприємства;
- проаналізувати рівень розвитку працівників КП «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дарницького району м. Києва»;
- розглянути концепцію Національної стратегії організації навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері ЖКГ;

- обґрунтувати заходи при розробленні Програми розвитку персоналу Комунального підприємства «Керуюча компанія з обслуговування житлових будинків Дарницького району міста Києва»;
- розрахувати економічну ефективність заходів Програми та її вплив на основні показники діяльності Комунального підприємства «Керуюча компанія з обслуговування житлових будинків Дарницького району міста Києва».

*Методи дослідження:* статистичні та аналітичні методи, а також метод індукції, дедукції та синтезу, аналізу та порівняння, метод експертних оцінок.

*Інформаційне забезпечення:* чинні законодавчі та правові акти з регулювання діяльності та функціонування сфери житлово-комунального господарства, проєкт трудового кодексу зі змінами та доповненнями, державні стандарти України, нормативно-правове забезпечення, фінансова та статистична звітність комунального підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються розвитку персоналу підприємства.

*Структура роботи.* Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Основний обсяг роботи – 77 сторінок, який містить 18 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел складається з 77 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ

### 1.1. Розвиток персоналу: сутність поняття, види, моделі

Економічний розвиток країни, рівень життя її населення прямо залежать від діяльності підприємств, які забезпечують виробництво товарів та надання послуг. В умовах стратегічних змін економічної та політичної систем країни результати діяльності підприємств безпосередньо залежать від ефективності управління розвитком персоналу. Такі трансформаційні процеси в країні як дають нові можливості для підприємств, так і несуть серйозні загрози через наявні ризики та високу ступінь невизначеності. Така ситуація вимагає розроблення й упровадження нових моделей розвитку персоналу для підвищення конкурентоспроможності підприємства та працівників.

Персонал є стрижневою компонентою діяльності підприємства, що забезпечить гнучкість за умов швидкозмінного зовнішнього середовища. Управління розвитком персоналу підприємства є одним із найважливіших напрямів у стратегії сучасного підприємства, оскільки все більше вимог висуваються до його рівня знань, кваліфікацій та здібностей.

Схематично структуру розвитку персоналу підприємства можна зобразити таким чином (рис. 1.1).

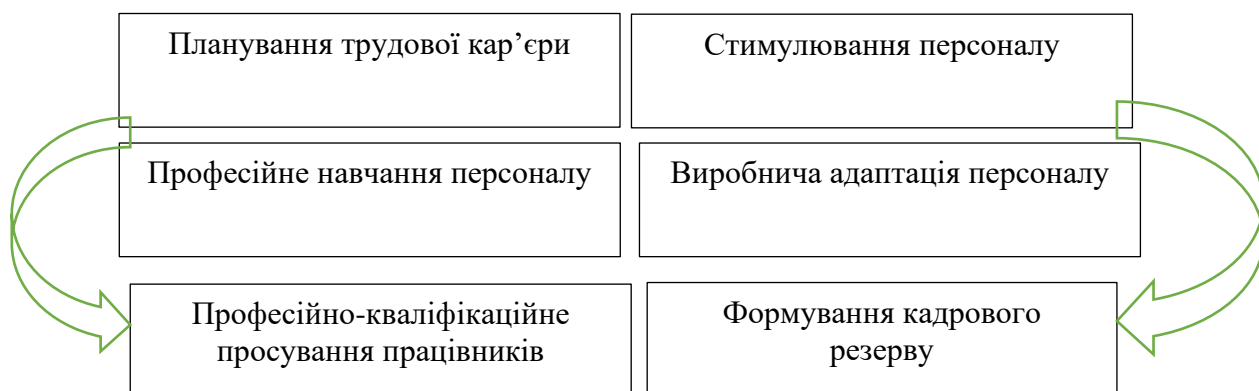


Рис.1.1. Структура розвитку персоналу підприємства [11, с.78]

Розвиток в загальному розумінні – зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватися як зі зміною її кількісних параметрів, так і без них. В свою чергу, фізіологічний розвиток персоналу, під яким розуміємо зміцнення його здоров'я, розвиток фізичної сили та витривалості, збільшення рівня «віддачі» роботі і т.д., не лише підвищує продуктивність праці персоналу, а також підвищує рівень його лояльності до підприємства (що впливає на зниження плинності кадрів) та збільшує тривалість періоду «найефективнішого використання» персоналу.

Під періодом «найефективнішого використання» персоналу розуміємо час, в який віддача від працівника теоретично та практично перевищує «вкладання» підприємства в нього – як фінансові, так і організаційні. Це період, коли рівень професійного розвитку працівника є вже достатньо високим (тобто він пройшов як первинну професійну підготовку, так і адаптацію на робочому місці, його можна характеризувати як «достатньо кваліфікованого працівника»), а також рівень його амбіцій знаходиться в стадії зростання – тобто працівник знає, що може досягти більшого в своїй кар'єрі і хоче цього, його ініціативність, прагнення до інтелектуального розвитку, набуття нових знань, вмінь, навичок є дуже високою.

Працівник прагне розвитку не лише задля задоволення своїх амбіцій, він жадає бути потрібним своєму підприємству, бути «поміченим» керівництвом задля службового, професійного, матеріального зростання. Нажаль, з часом навіть найініціативніші, однак непомічені працівники втрачають описані якості, знижують «планку» своїх бажань та очікувань відносно успіхів як на робочому місці, так і в житті загалом.

Досліджень відносно вікових меж періоду «найефективнішого використання» персоналу, а саме встановлення верхньої межі нього не проводилося через низку причин, до яких можна віднести наступне:

*по-перше*, вітчизняний науковий та практичний інтерес до проблем розвитку персоналу є лише в стадії зародження, тому багато питань залишаються нерозглянутими;

*по-друге*, складність точного визначення таких меж через індивідуальні особливості кожного працівника – їх власні амбіції, характер, релігійні уподобання, стиль життя, особливості особистісного життя, певні доленосні події і т.д.;

*по-третє*, неготовність, як моральна (керівного складу), так і фінансова, підприємств виділяти ресурси на ґрунтовні дослідження як теоретичного характеру, так і практичного, тобто глибокий аудит персоналу підприємства;

*по-четвертє*, дуже низький рівень попиту на послуги аудиторської перевірки персоналу підприємств породжує низький рівень пропозиції для задоволення даної потреби, а також низькій її якісний рівень.

Це далеко не повний перелік, однак і він дає розуміння низького рівня розробленості в вітчизняній практиці даних питань. Однак традиційно «найефективнішим» віком працівника вважається вік від 25-27 до 35-40 років, що можна прийняти як основу для визначення періоду «найефективнішого використання» персоналу.

Управління розвитком персоналу повинне забезпечувати раціональне використання потенціалу кожного співробітника підприємства. Значущість працівників зумовлена наявністю сукупності професійних знань, умінь та навичок, саме наявністю професійних компетенцій.

Основними платформами розвитку персоналу підприємства є загально-професійний, компетентісно-професійний та безперервний розвиток.

Необхідність розвитку персоналу організації обумовлена швидкими та вагомими змінами на ринку праці сьогодні. Розвиток персоналу, на думку В.М. Гриньової, М.М. Новікової, М.М. Салун, О.М. Красноносової [1, с. 190], – це вжиття заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростанню їх здатності робити значний внесок у розвиток організації.

П.Е. Шлендер розглядає розвиток людських ресурсів як систему заходів, спрямованих на підтримку здібних до навчання працівників, поширення знань

і передового досвіду, навчання молодих кваліфікованих співробітників [2, с. 126].

В.А. Савченко визначає розвиток персоналу як системний організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [59, с. 17].

Р. Марра і Г. Шмідт у розвитку персоналу зосереджують увагу на складових таких, як навчання й підвищення кваліфікації персоналу [41, с. 310], проте Т.В. Бучинська вважає, що не можна відокремлювати професійний розвиток працівника від особистісного, тому розвиток персоналу має базуватись на гармонійному поєднанні особистісних, професійних, соціальних, моральних та інших якостей людини [7, с. 145]. Вона трактує поняття «розвиток персоналу» як удосконалення, а також оволодіння якісно новими професійними, діловими навичками та вміннями, професійними та особистісними компетенціями в результаті безперервного навчання та саморозвитку особистості [7, с. 145].

Досліджуючи означену проблематику, під розвитком персоналу розуміли системно організований процес безперервного набуття та вдосконалення знань, умінь, навиків та досвіду через сукупність організаційно-економічних заходів, що передбачають професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу задля ефективного функціонування підприємства, підвищення конкуренто-спроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого й культурного потенціалу працівників.

Оскільки управління розвитком персоналу орієнтоване на цілі розвитку організації та враховує фактори зовнішнього середовища, то, на нашу думку, варто під час визначення поняття «розвиток персоналу» враховувати його стратегічне спрямування. Саме системний підхід до визначення сутності поняття «розвиток персоналу» більше враховує стратегічний аспект, ніж

функціональний та процесійний. Цей підхід враховує необхідність пристосовуватися до змінних умов зовнішнього середовища через розвиток конкурентних переваг як організації загалом, так і працівника зокрема.

Узагальнюючи різні погляди, вважаємо, що тлумачити поняття «розвиток персоналу» з урахуванням стратегічного його спрямування доцільно як цілеспрямований і систематичний процес підготовки кадрів щодо виконання організаційних та виробничих функцій, вирішення нових раніше невідомих завдань, прийняття неструктурованих управлінських рішень, обіймання нових посад і виконання нових обов'язків, кар'єрного росту, планування резерву керівників, підвищення конкурентоспроможності працівника та організації, ефективності її діяльності на довгостроковий період.

На розвиток персоналу впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори організації. До класичних зовнішніх чинників розвитку персоналу організації можна віднести [26, с. 19]:

- ✓ *ринкові фактори* (кон'юнктура ринку товарів і послуг, кон'юнктура ринку праці, кон'юнктура ринку освітніх послуг);
- ✓ *економічні фактори* (глобалізація економіки, кредитно-грошова політика держави, податкове законодавство, рівень інфляції, рівень безробіття, рівень доходів населення);
- ✓ *політико-правові фактори* (політична ситуація в країні, проведення реформ, стабільність законодавства);
- ✓ *розвиток науково-технічного прогресу* (поява нових видів виробничого обладнання, впровадження нових технік і технологій у виробництво та управління);
- ✓ *соціально-культурні фактори* (розвиток системи освіти в країні, рівень освіти, політика держави у сфері освіти, демографічна ситуація).

Внутрішніми факторами організації, які зумовлюють розвиток персоналу, на думку Кібанова А.Я. є [30, с. 128]:

– загально організаційні фактори (місія, мета, цілі, стратегія організації, організаційна структура, стадія життєвого циклу організації, зміна технології виробництва, характеристики персоналу організації);

– фактори організації (потреба в професійному навчанні персоналу, інвестиції в навчання, матеріально-технічна база, партнерські зв'язки з навчальними закладами);

– фактори процесу (напрями, методи, форми, структура навчання, зворотній зв'язок);

– підтримуючі фактори (формування системи управління професійним навчанням, можливість навчатися усім рівням працівників організації, мотивація до розвитку, зокрема підвищення заробітної плати, кар'єрного підвищення, залучення до процесу прийняття управлінських рішень).

Основними цілями розвитку персоналу організації на думку Кібанова А.Я. є [30, с. 125]:

– підвищення потенціалу персоналу як фактору, який прямо впливає на зростання стратегічного потенціалу цілої організації;

– підвищення конкурентоспроможності організації;

– забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі; – зниження плинності кадрів в організації; – підвищення продуктивності праці та її ефективності.

Отже, в сучасних умовах висококваліфікований персонал організації розглядається як стратегічна конкурентна перевага. Формування й розроблення вимог до персоналу є обов'язковою умовою формування стратегії розвитку персоналу організації.

На думку Савченко В.А., розвиток персоналу входить до комплексу взаємопов'язаних елементів (підсистем), які діють незалежно, проте спрямовані на досягнення спільної мети – ефективного та продуктивного управління [59, с.444].

Розвиток персоналу дає змогу вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності й якості праці, так і в

інтересах людини – підвищення рівня життя, створення можливості для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, куди входять показники тривалості життя та доход на душу населення [49, с. 53].

Під розвитком персоналу розуміють цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників [50, с. 192].

Відштовхуючись від даного визначення, можна виділити дві вимоги, які потрібно враховувати під час формування системи розвитку персоналу інноваційного активного підприємства:

- ❖ відповідність стратегії розвитку підприємства (цілям, планам, завданням);
- ❖ урахування потенціалу працівника (нахили, схильності).

Нині розвиток персоналу підприємства проводять самостійно, незалежно від інших організацій, що має як позитивні, так і негативні моменти.

У ринкових умовах функції підприємств у сфері розвитку персоналу значно розширились. Система підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки працівників на підприємстві в ринкових умовах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого – надати можливість працівникам відповідно до їхніх інтересів підвищувати свій професійний рівень і навчатися [45, с. 168].

У наукових дослідженнях відокремлюють різні моделі розвитку персоналу: технікоцентричну, бюрократичну, соціоцентричну, партисипативну, знаннеорієнтовану [45, с.169]. Указані моделі мають свої особливості. Із них найбільш прийнятними для інноваційно активного підприємства є дві моделі: партисипативна та знаннеорієнтована.

Сутність партисипативної моделі розвитку персоналу полягає у тому, що працівники разом із менеджером із кадрів та безпосереднім керівником визначають вектори свого розвитку в контексті специфіки діяльності підприємства, кон'юнктурної позиції на ринку, стратегічних орієнтирів тощо. При цьому важливим аспектом є орієнтація на бажання індивіда розвиватися.

Знанневоорієнтована модель передбачає розширення меж можливостей «ключових» співробітників у напрямі їх розвитку з тим, щоб акумулювання знань та інтелекту сприяло підвищенню статусу підприємства, його ринковому іміджу, що, відповідно, веде до організаційно-економічної ефективності його діяльності. Накопичення знань відбувається як на матеріальних носіях даних (електронних та паперових документах), так і в головах кожного співробітника. Для еволюції економіки, відомої знаннями (knowledge driven economy), необхідний розвиток та розповсюдження інформаційних технологій, що дають змогу трансформувати знання в інформацію та в закодованому вигляді передавати їх через комунікаційні мережі [7].

Отже, узагальнюючі вищевикладене, вважаємо, що система розвитку персоналу повинна включати обов'язкові елементи: професійне навчання, планування та розвиток кар'єри, створення та ведення кадрового резерву, розкриття потенціалу працівників в усіх сферах життєдіяльності.

## **1.2. Розвиток персоналу як складова інноваційного розвитку підприємства**

Інтелектуалізація виробництва передбачає високу кваліфікацію працівників та необхідність її постійного підвищення для забезпечення розвитку. При цьому цінність працівника сучасного ефективного підприємства визначається не тільки тим, що він вже знає, але й тим, чому він навчається і може застосувати практично. Адже у процесі розвитку науки не лише створюються інтелектуальні новації, на підставі яких потім формуються

нові технології виробництва й засоби споживання, а й здійснюється перетворення самих людей, як суб'єктів господарювання, які виступають носіями нових здібностей і потреб.

Постійне навчання, розширення компетенцій, свобода творчої роботи, вдосконалення інноваційної культури та культури якості – для систематичного покращення інноваційних процесів, покращення соціально-психологічної адаптованості – сприяють зростанню рівня інноваційного потенціалу підприємств.

Інноваційна діяльність персоналу належить до факторів забезпечення конкуренто-спроможності підприємств. Адже потенціал конкурентоспроможності підприємства складається з ресурсів та можливостей, якими володіє підприємство, конкурентних переваг і компетенцій, які представляють колективне знання, досвід та здібності персоналу. Вказані фактори в поєднанні з унікальною технологією створюють та підтримують конкурентні переваги, а також забезпечують неповторну відмінність підприємства в певному ринковому оточенні.

В умовах глобальної конкуренції, швидкого технологічного розвитку підприємства повинні адаптуватись до змін на своїх ринках і в середовищі свого існування. Адаптивність, як одна з найважливіших характеристик сучасного підприємства, забезпечується, в першу чергу, цілеспрямованим навчанням, самонавчанням і тренуванням працівників, як важливим етапом розвитку персоналу.

Сучасна система управління персоналом потребує прискореного розвитку персоналу і кадрових систем, які спрямовані на виявлення внутрішніх невикористаних можливостей ініціювати та здійснювати інноваційні зміни підприємства. Отже, успішність інноваційних змін значною мірою залежить від виваженості управління персоналом і умотивованості його на розвиток і має містити дієві стимули щодо інноваційної діяльності для всіх учасників інноваційного процесу, пробуджувати в них мотиви до творчої праці.

В основу сучасного підходу до стимулювання творчості необхідно віднести такі завдання керівників, як максимальна активізація творчих здібностей кожної особистості та спрямування цієї активності у русло досягнення конкретних інноваційних і економічних результатів.

Для того, щоб робітники могли у повній мірі розкрити свої таланти і направити їх на інноваційні перетворення, керівництвом підприємства має бути створене особливе творче середовище, основними характеристиками якого є відкритість новому, підтримка інновацій; довіра і співробітництво на всіх рівнях; демократичний стиль управління; організація навчання та професійного спілкування. Таким чином, поведінку персоналу щодо інноваційних змін потрібно формувати на основі стимулів, які, впливаючи на певний суб'єкт ззовні, спрямовують його поведінку на пошук нових ідей, прийомів роботи і т. п.

З огляду на це визначення, можна визначити три основні інструменти реалізації управлінського впливу на персонал в умовах реалізації інноваційних перетворень: мотивація, організаційна культура й лідерство.

Система мотивації інноваційної поведінки має містити комплекс дієвих мотиваторів до інноваційної діяльності для всіх учасників інноваційного процесу, пробуджувати в них мотиви до творчої праці, створювати взаємовигідний економіко-соціогуманістичний механізм регулювання їхніх взаємовідносин [60, с. 118].

Мотиви інноваційної поведінки: кар'єрне зростання, творча праця, причетність до справи організації, визначення виконаної роботи. Тому система стимулювання інноваційної поведінки повинна обов'язково містити елементи заохочення розвитку творчих здібностей персоналу, що є передумовою створення інновацій. Взаємозв'язок корпоративної культури й трудової мотивації об'єктивно визначається їхньою загальною цільовою спрямованістю на формування моделей трудової поведінки, що сприяють особистісному й організаційному розвитку.

Поведінка персоналу формується на основі певних стимулів (потреб), які спрямовують його трудову діяльність на досягнення особистих цілей та цілей підприємства. «Соціальним клеєм», що допомагає утримувати цілісність підприємства за рахунок створення прийняття них цінностей, норм, ідеалів, є організаційна культура.

Саме організаційна культура визначає образ підприємства та сприяє мінімізації чинників опору персоналу інноваційним змінам. Отже, організаційна культура сприяє реалізації інноваційного потенціалу співробітників, оскільки несе в собі креативну складову (неформалізовані знання), вплив якої мінімізує опір інноваційним змінам підприємства. Як було зазначено, ще одним основним інструментом реалізації управлінського впливу на персонал підприємства є лідерство.

Ефективне керівництво (лідерство) реалізують керівники, які створюють привабливу для підлеглих-послідовників картину майбутнього (бачення), оскільки мотивують потреби вищого рівня в самореалізації і досягненні. На відміну від успішних, керівники ефективні формують бачення майбутнього та надихають їм своїх підлеглих-послідовників, створюючи набагато сильнішу і стійкішу мотивацію, ніж можуть забезпечити матеріальні стимули. Йдеться про здатність ефективного керівника надихати неординарних співробітників, які здатні забезпечити швидкість, оригінальність, інноваційність.

Присутність на керівному пості в організації людини з низькими креативними здібностями й відсутністю лідерських якостей буде гальмувати інноваційний розвиток персоналу за рахунок протидії інноваціям центрів влади.

Однак для того, щоб підлеглі демонстрували конструктивну ділову активність та ініціативність, необхідна соціальна відвага та сильне бажання розвиватися разом із підприємством. Таке можливо тільки в умовах, якщо спеціально та системно формується ефективний інноваційно-підприємницький клімат, сутність якого – залучення всіх співробітників до

творчої діяльності, вміння ініціювати інновації. Однак сьогодні рівень кваліфікації керівництва низький, щоб приймати специфічні рішення. В більшості випадків належної кваліфікації не мають і співробітники.

Отже, відсутність необхідних компетенцій гальмує впровадження інновацій. Результати дослідження ряду підприємств дозволили виявити основні чинники опору персоналу інноваційним змінам (за 10-бальною шкалою максимальний вплив чинників-демотиваторів інноваційної поведінки персоналу; 0 балів – ніякого впливу), узагальнені результати в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Оцінка чинників опору персоналу інноваційним змінам**

Поведінкові чинники	Умовні бали
Побоювання можливості погіршення (матеріального та морального) стимулювання	7
Побоювання обмеження влади	7
Небажання міняти свої звички, норми поведінки	6
Небажання навчатися новому	7
Відсутність творчого клімату в колективі	6

*Джерело [44, с. 140]*

Так, до найбільш значущих чинників опору персоналу інноваційним змінам є: побоювання погіршення стимулювання; відсутність творчого клімату в колективі; небажання міняти свої звички, норми поведінки; побоювання обмеження влади; небажання навчатися новому.

Для практичної реалізації вищезазначеного доцільне проведення певної роботи щодо формування адекватного стилю керівництва. Керівникам підприємств і їхніх структурних підрозділів у першу чергу потрібно звернути увагу на розвиток таких якостей, як творчість, професійна компетентність, комплексність мислення, рівень умотивованості на роботу, вміння мотивувати, переконувати й вирішувати конфлікти, ініціативність і здатність до навчання.

Доцільно використати наведену нижче систему заходів щодо розвитку персоналу, а отже, розвитку його спроможності ініціювати і здійснювати інноваційні зміни, табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Заходи щодо розвитку персоналу в контексті інноваційних змін підприємства**

Рівні	Заходи	Характеристика
Мікрорівень	Завдання розвитку персоналу	Організація та розвиток навчання персоналу, у тому числі на робочих місцях, надання умов для самонавчання. Оцінка всього персоналу та визначення освітніх потреб за категоріями працівників Створення системи професійного росту та планування кар'єри. Аналіз і постійне вдосконалювання організаційної культури.
Індивід	Завдання самоменеджменту	Безперервна підготовка, самоосвіта. Підтримка певного рівня компетентності та систематичне його підвищення. Прагнення до просування на посаді. Відповідальність за результати та якість власної діяльності.

*Джерело [44, с. 140]*

Практика формування інноваційної поведінки персоналу показала, що необхідно побудувати систему управлінського впливу на персонал з метою підвищення ефективності функціонування організації на основі розвитку організаційної культури, мотивації інноваційної поведінки, розвитку лідерського потенціалу керівників.

Розвиток персоналу сприяє вдосконаленню набутих та оволодінню якісно новими вміннями, навичками, знаннями працівника, підвищуючи його професійний рівень.

Розвиток персоналу забезпечує професійне, інтелектуальне, моральне, особистісне зростання працівників, розкриваючи їх потенціал. Розвиток персоналу – це динамічний, чітко спланований, перманентний процес, необхідний для досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства, за допомогою технологій навчання, підвищення кваліфікації, управління

кар'єрою, соціального та особистісного розвитку, управління трудовою мотивацією і стимулюванням персоналу тощо.

Основними напрямками вдосконалення професійного розвитку персоналу вважають підвищення освітнього рівня працівників, заохочення до інновацій, формування системи безперервної професійної освіти і підготовки кадрів, включаючи підвищення кваліфікації, застосування інноваційних форм та методів організації навчання, створення умов для кар'єрного росту працівників.

### **1.3. Формування системи розвитку персоналу на підприємстві**

Формування персоналу підприємства є непростим завданням для його кадрової служби в аспекті необхідності залучення працівників визначеного рівня підготовки, освіти, компетенцій, а також – рівня кваліфікації. При цьому ринок праці не завжди може стовідсотково задовольнити вказану потребу, особливо, якщо необхідно залучити не одного-двох, а групу працівників. Звичайно, що існує шлях залучення кваліфікованих фахівців з інших підприємств, але його мінусом є необхідність стимулювання їх переходу підвищеним рівнем оплати праці або виплатою компенсаційних бонусів, які можуть значно перевищувати поточні можливості суб'єкта господарювання. Тому на практиці підприємства віддають перевагу формуванню внутрішньої системи підготовки та розвитку персоналу, яка повинна забезпечувати майбутні зростаючі потреби у працівниках визначеного рівня кваліфікації.

Таким чином, процес забезпечення суб'єктів господарювання залежить від ефективності сформованої системи управління розвитком персоналу – наскільки ефективно вона спроможна задовольняти виникаючі потреби у взаємозв'язку з мінливими умовами зовнішнього середовища. Крім того, значний вплив на функціонування даної системи мають глобалізаційні процеси, які висувають додаткові вимоги щодо якості персоналу у зв'язку з посиленням конкуренції на ринках та зростанням рівня трудової міграції, яка

додатково посилює напругу на національних ринках праці. Відтак, проблематика забезпечення ефективності функціонування внутрішньо-фірмових систем розвитку персоналу набуває особливої актуальності, перш за все, в аспекті необхідності забезпечення підприємств кваліфікованими працівниками за мінімуму затрат.

Специфічною особливістю формування систем розвитку персоналу на підприємствах є природня необхідність їх наявності в умовах ускладнення технологічних та виробничих процесів під впливом науково-технічного прогресу. Наразі наявність високого рівня освіти та кваліфікації є характеристиками не лише інженерно-технічного або управлінського персоналу, але й стосуються рядових робітників, котрі змушені працювати з технікою та обладнанням новітніх наукових досягнень. При цьому навіть ті сфери виробництва, які колись не відносилися до наукоємних, наразі застосовують у своїй діяльності насправді передові і новітні технології з-за чого зростає роль кваліфікації для працівників усіх рівнів. Водночас, швидкі темпи науково-технічного прогресу ставлять перед підприємствами додаткову необхідність постійної підтримки високого освітньо-кваліфікаційного рівня своїх працівників. Відтак, проблема «старіння знань» набуває особливої актуальності, адже працівник, який достатньою мірою володів навичками для обслуговування обладнання 5-7 років тому, без постійного навчання не зможе освоїти нові засоби виробництва виключно з-за необхідності оновлення власних знань про особливості їх експлуатації.

Тому будь-яке підприємство, яке прагне розвиватися і збільшувати свою частку на ринку, просто зобов'язане формувати в своїх структурі систему управління розвитком персоналу для того щоб забезпечити собі належний рівень конкурентоспроможності в умовах постійного наростання складності виробництва. Зауважимо, що вказані тенденції стосуються не лише наукової або виробничої сфери, але й повною мірою зачіпають також і сферу обслуговування, яка не меншою мірою пов'язана з необхідністю

запровадження новітніх технологічних досягнень у процес надання послуг своїм клієнтам.

Таким чином, вирішуючи проблему створення ефективно діючої системи розвитку персоналу, підприємствам необхідно, перш за все, вирішити два головних питання, пов'язаних з її формуванням [71, с. 127]:

1. Які саме аспекти розвитку персоналу повинні бути задіяні: професійне навчання, перепідготовка чи підвищення кваліфікації працівників.

2. Якими будуть джерела фінансування для забезпечення функціонування внутрішньої системи розвитку персоналу.

Крім того, як зазначає Т. Збрицька: «План проекту розвитку персоналу повинен включати в себе організовану певним чином структуру документованої інформації, яка використовується для планування, організації та контролю діяльності проектної команди [26, с. 140]. Розробка плану проекту доцільна у випадках необхідності: визначення термінів виконання робіт за проектом і видачі завдань виконавцям; чіткого бюджетування проекту, ув'язування статей витрат з календарним планом проекту; оптимізації ресурсного забезпечення ходу виконання проекту; визначення заходів з підвищення якості в проекті» [26, с. 61].

При цьому питання цільової аудиторії професійного навчання чи планування тривалості відрахувань з прибутку на забезпечення функціонування системи розвитку персоналу також є важливими, але їх вирішення відбувається в процесі вирішення та реалізації проблем пов'язаних саме з двома вищезазначеними аспектами. Це пов'язано з тим, що більшість підприємств є обмеженими в своїх ресурсах і прагнуть досягти якомога більшої ефективності за існуючих умов. Тобто, не кожне підприємство спроможне відволікати на професійне навчання цілі виробничі підрозділи, втрачаючи при цьому в зменшенні обсягу виробництва і прибутках.

Формування дієвої та ефективною системи розвитку персоналу на підприємстві потребує формування не лише відповідного підрозділу в системі управління кадрами, але вироблення відповідної схеми, яка б забезпечувала

вирішення усіх проблем, пов'язаних із залученням працівників до процесів професійного навчання чи підвищення кваліфікації, а також дозволила б ефективно планувати ці процеси як в коротко-, так і в довгостроковому періоді. Така схема дає змогу підприємству логічно та гармонійно вбудувати загальну систему розвитку персоналу в стратегічний план розвитку підприємства і на основі цього реалізовувати заплановані заходи у тісному взаємозв'язку з планами технологічного оновлення виробництва.

Прикладом такої схеми може бути інтегрована система розвитку персоналу, запропонована німецьким дослідником С. Беком (рис. 1.2).

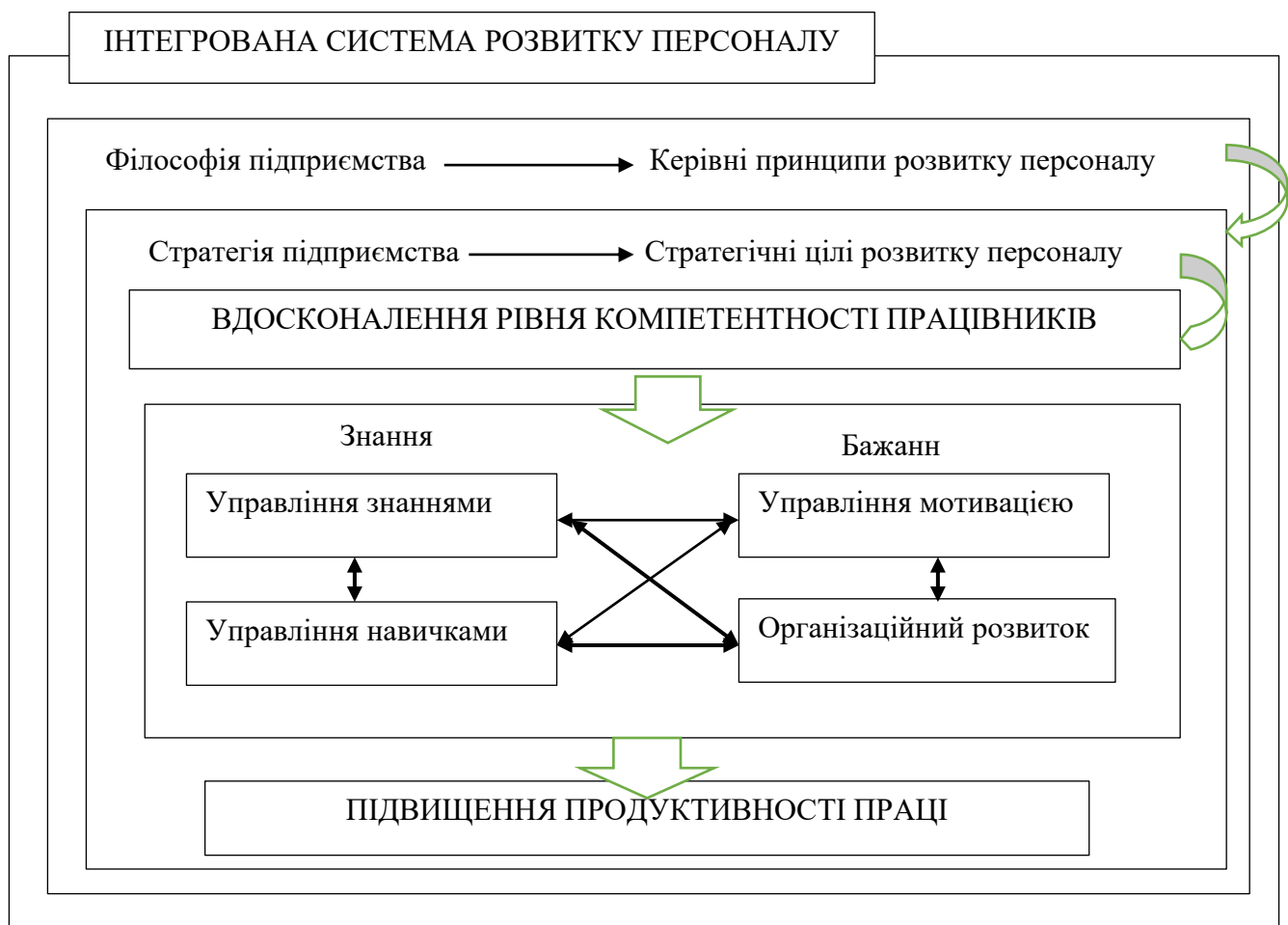


Рис.1.2. Інтегрована система розвитку персоналу підприємства [75, с.1382]

Як бачимо, інтегрована система передбачає формування розвитку персоналу через управління компетентностями працівників на рівні підприємства. При цьому кінцевим наслідком такого управління передбачається не лише підвищення рівня компетентностей персоналу, але й

загальне підвищення продуктивності праці на підприємстві, що безпосередньо призводить до зростання його доходів. При цьому, на відміну від класичного підходу до забезпечення зростання продуктивності праці та її наслідків, інтегрована схема передбачає оцінку продуктивності через досягнення особистих та корпоративних цілей підприємства, що визначаються відповідно до його стратегії розвитку та філософії.

Таким чином можна стверджувати, що для того щоб працівники підприємства могли підвищувати свою продуктивність праці, саме підприємство повинне не просто забезпечити наявність системи професійного навчання для свого персоналу, а повинне сформувати саме комплексну систему його розвитку. Саме тому Інтегрована система розвитку персоналу підприємства поєднує в собі знання, навички, мотивацію та результати розвитку організації і разом з тим передбачає тісний їх взаємозв'язок між собою.

Отже, стверджуючи про необхідність формування ні підприємствах системи розвитку персоналу, необхідно також передбачити і той факт, що результатом діяльності такої системи стане не лише зміна рівня кваліфікаційних навичок працівника, але й виникне необхідність ротації управлінських кадрів, які також підпадатимуть під дію системи розвитку персоналу.

Відповідно, підприємство, намагаючись максимізувати ефективність своєї діяльності, зможе використовувати свій персонал на найбільш ефективних посадах не лише у виробничому процесі, але й зможе оперативнo корегувати систему управління за допомогою підвищення кваліфікації менеджерів.

Метою формування та використання системи управління розвитком персоналу інноваційно активного промислового підприємства є забезпечення відповідності його підприємства поточним та стратегічним цілям підприємства. При цьому вказану мету доцільно розділити на такі підцілі:

- ❖ зростання (накопичення) інноваційного потенціалу працівників/підприємства;
- ❖ зростання (підвищення) інноваційної активності працівників/підприємства.

Завдяки розвитку персоналу підприємство накопичує свій потенціал, у тому числі інноваційний, під яким потрібно розуміти об'єктивні можливості щодо максимального використання інтелектуального потенціалу працівників підприємства для досягнення поставлених цілей, а також сукупність засобів, джерел, можливостей і здатностей, використання яких спрямоване на вирішення будь-яких завдань в інноваційній діяльності підприємства.

Важливо зауважити, що інноваційний потенціал не обмежується інтелектуальним потенціалом, а формується зі знань, творчого підходу, інтелектуальних можливостей та мотивації працівників. Водночас зростання можливостей не веде до автоматичного їх використання кожним працівником, а отже, й підприємством у цілому. У цьому разі має значення рівень використання набутих знань у процесі своєї професійної діяльності, у разі інноваційно активного підприємства – це рівень інноваційної активності.

Відповідно до характеристики об'єкта управління здійснюється вибір варіанту, моделі, форми управлінського впливу на нього з боку суб'єкта управління, тобто менеджменту підприємств. Конфігурація механізму управління розвитком персоналу інноваційно активного підприємства залежить від: галузі діяльності підприємства; особливостей інноваційно активного промислового підприємства; характеристик персоналу підприємства.

До чинників, що описують персонал підприємства, належать рівень освіченості, інноваційної активності, коефіцієнти плинності кадрів [19, с. 122].

*Планова функція* системи полягає у визначенні необхідності розвитку персоналу підприємства, формуванні планів розвитку персоналу відповідно до стратегії розвитку підприємства у цілому.

*Організаційна функція* полягає у створенні передумов та безпосередньої реалізації програм розвитку персоналу на підприємстві. Окрім того, вона передбачає визначення того, які зміни потрібно провести для приведення цих умов до необхідного стану, а також вибір та реалізацію найбільш підходящих способів управління розвитком персоналу виходячи з наявних у органі сприятливого середовища для реалізації інноваційного потенціалу працівників, стимулюванні їх саморозвитку.

*Контрольна функція* полягає у встановленні відповідності працівників цілям підприємства, ефективності виконання програм розвитку по підприємству в цілому та кожному працівнику, визначенні впливу заходів на інноваційну активність та результати його господарської діяльності.

*Регульовальна функція* полягає у коригуванні управління підприємством, у тому числі персоналу в цілому, та окремих рішень на основі встановлення взаємозв'язку між розвитком персоналу, реалізацією його потенціалу та результатами діяльності підприємства. Реалізація функцій визначає той перелік дій, який необхідно здійснювати керуючою підсистемою для того, щоб функціонування керованої підсистеми призвело до досягнення соціально-економічної ефективності діяльності підприємства.

Побудова системи розвитку персоналу на підприємстві в сучасних умовах є об'єктивною необхідністю для забезпечення його конкурентоспроможності. При цьому створення такої системи дозволить підприємству з одного боку, забезпечити себе працівниками належного рівня навичок та кваліфікації, а з іншого – така реалізація відбуватиметься з порівняно меншими затратами, ніж залучення працівників необхідного рівня підготовки зі сторони. Крім того, застосування сучасних інтегрованих схем побудови систем розвитку персоналу дає змогу не лише забезпечити потребу у підвищенні рівня професійної підготовки персоналу, але й має чітко визначений кінцевий результат у вигляді загального зростання продуктивності праці підприємства та збільшення його доходів, а також дозволяє ефективно планувати власну потребу у забезпеченні підвищення професійних якостей працівників.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КЕРУЮЧА КОМПАНІЯ З ОБСЛУГОВУВАННЯ ЖИТЛОВИХ БУДИНКІВ ДАРНИЦЬКОГО РАЙОНУ МІСТА КИЄВА»

#### **2.1. Характеристика діяльності та структура комунального підприємства**

Станом на 1 січня 2021 року житловий фонд Дарницького району налічує 1019 житлових будинків [64].

На обслуговуванні Комунального підприємства «Керуюча компанія з обслуговування житлових будинків Дарницького району міста Києва» знаходиться 541 будинок (в тому числі 9 гуртожитків).

У 57 житлово-будівельних кооперативах налічується 80 будинків, з них на самообслуговуванні 76 будинків [64].

Комунальне підприємство «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дарницького району м. Києва» (далі – комунальне підприємство) створено рішенням Київської міської ради від 09.10.2014 № 270/270 «Про удосконалення структури управління житлово-комунальним господарством міста Києва», засноване на комунальній власності територіальної громади міста Києва та віднесено до сфери управління Дарницької районної в місті Києві державної адміністрації [56].

Розпорядженням виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 06.01.2015 №2 затверджено Статут підприємства. Згідно Статуту, підприємство створене з метою забезпечення ефективного управління, належного утримання житлового та нежитлового фонду, утримання прибудинкових територій, об'єктів благоустрою та отримання прибутку. *Місце знаходження та юридична адреса підприємства: 02175, м. Київ, Харківське шосе, 148-а. Структура керуючої компанії наведена на рис.2.1.*

Організаційна структура організації відбивається в організаційних схемою і інструкціях, посадові обов'язки і профілях, розподілі функцій, закріплених в документах. І в цьому аспекті вона є *продуктом раціональної діяльності управлінців*: менеджери розробляють її відповідно до основної мети організації. Тут поведінку людей є передбачуваним, оскільки кожна людина в організації займає певну позицію, а по кожній позиції в організаційних документах визначені права, обов'язки, функції.

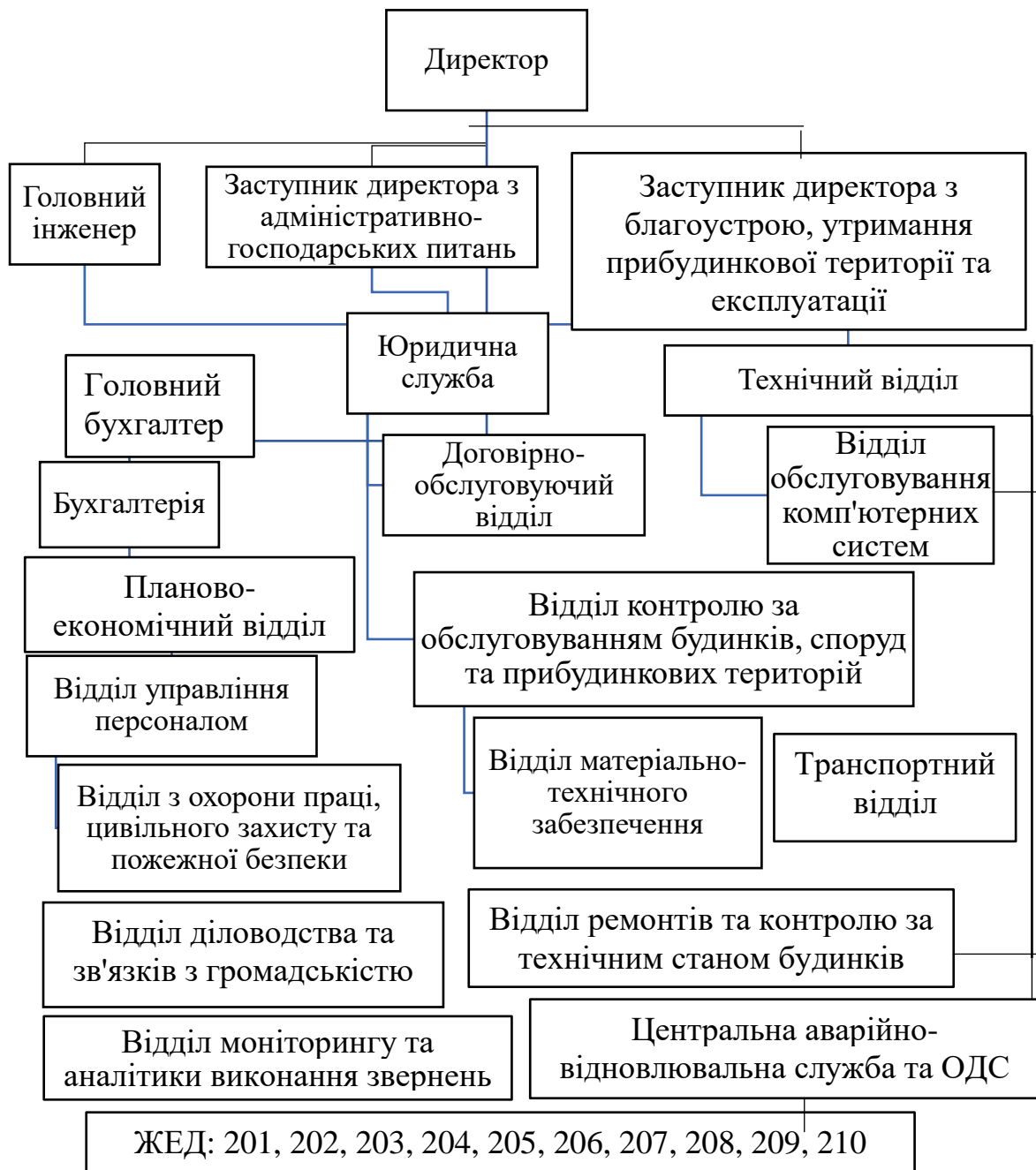


Рис.2.1 Структура Комунального підприємства «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дарницького району м. Києва»  
Складено за джерелом [56]

Розпорядженням Дарницької районної в м. Києві державної адміністрації від 30.01.2015 №33 комунальним підприємствам «Господар Дарницького району міста Києва», «Дирекція по обслуговуванню нежитлового фонду Дарницького району міста Києва» та «Дирекція замовника з управління житловим господарством Дарницького району міста Києва» було доручено у встановленому порядку здійснити передачу новоствореному комунальному підприємству «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дарницького району м. Києва» об'єктів комунальної власності територіальної громади міста Києва, що перебувають у сфері управління Дарницької районної в місті Києві державної адміністрації та обліковуються у них на балансі, згідно з переліком, зазначеним у додатку до зазначеного розпорядження, та продовжувати здійснювати обслуговування переданого майна до укомплектування вакансій штатного розпису на підприємстві, але не пізніше 30.04.2015. На виконання зазначеного розпорядження підприємство приступило до обслуговування житлового та нежитлового фондів Дарницького району м. Києва з 01.05.2015 року.

*Житлово-комунальні послуги* – результат господарської діяльності, спрямованої на забезпечення умов проживання та перебування осіб у жилих і нежилых приміщеннях, будинках і спорудах, комплексах будинків і споруд відповідно до нормативів, норм, стандартів, порядків і правил.

Вироблення та виконання житлово-комунальних послуг регламентуються стандартами, нормативами, нормами і правилами, які встановлюють комплекс якісних та кількісних показників і вимог, з урахуванням соціальних, економічних, природно-кліматичних та інших умов регіонів та населених пунктів.

*Комунальні послуги* – результат господарської діяльності, спрямованої на задоволення потреби фізичної чи юридичної особи в забезпеченні: холодною та гарячою водою, водовідведенням, газо- та електропостачанням, опаленням, а також вивезення побутових відходів у порядку, встановленому законодавством.

Перелік послуг, які надає КП “Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дарницького району м. Києва”, наведені у табл.2.1.

Таблиця 2.1

**Послуги з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій  
КП “Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дарницького  
району м. Києва”**

№	НАЙМЕНУВАННЯ ПОСЛУГИ
1	2
1	Прибирання прибудинкової території ручним способом
2	Прибирання сходових кліток ручним способом
3	Технічне обслуговування ліфтів
4	Обслуговування систем диспетчеризації
5	Технічне обслуговування внутрішньо-будинкових систем гарячого водопостачання, холодного водопостачання, водовідведення, тепlopостачання та зливової каналізації
6	Дератизація
7	Дезінсекція
8	Обслуговування димових та вентиляційних каналів
9	Технічне обслуговування та поточний ремонт мереж електропостачання та електрообладнання, необхідних для електрозабезпечення технічних цілей будинку (освітлення місць загального користування, електропостачання ліфтів, підкачування води)
10	Поточний ремонт конструктивних елементів внутрішньо-будинкових систем гарячого і холодного водопостачання, водовідведення, тепlopостачання та зливової каналізації і технічних пристроїв будинків та елементів зовнішнього упорядження, що розміщені на закріпленій в установленому порядку прибудинковій території ( в тому числі спортивних, дитячих та інших майданчиків)
11	Поливання дворів, клумб та (або) газонів
12	Прибирання і вивезення снігу, посипання частини прибудинкової території, призначеної для проїзду, противоожеледними сумішами (зимове прибирання)
13	Освітлення місць загального користування і підвалів та підкачування води
14	Енергопостачання ліфтів

*Складено за джерелом [55, 56 ]*

Аналіз економічних показників діяльності КП “Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дарницького району м. Києва” представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Показники діяльності КП “Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дарницького району м. Києва” за 2019-2020 роки**

№ з/п	Показник, тис. грн.	Роки		Відхилення	
		2019	2020	Абсолютне (+/-)	Відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	219010	239635	20625	9,41
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	198798	198926	128	0,06
3	Валовий прибуток	20212	40709	20497	101,41
4	Інші операційні доходи	125945	30531	-95414	-75,75
5	Адміністративні витрати	33947	37279	3332	9,81
6	Інші операційні витрати	110896	29528	-81368	-73,37
7	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг)	343641	265733	-77908	-22,67
8	Загальні доходи	344955	270166	-74789	-21,68
9	Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	1314	4433	3119	в 2,37 рази
10	Чистий прибуток	1071	1839	768	71,7
11.	Середньорічна вартість основних виробничих засобів	2073761	260310	-1813451	-87,44
12	Чисельність працівників, осіб	785	756	-29	-3,69
13	Фонд заробітної плати	113027	116579	3552	3,14
14	Продуктивність праці, тис. грн. /осіб	278,99	316,97	37,98	13,61
15	Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	11998,61	12850,41	851,8	7,09
16	Фондовіддача, грн/грн	0,10	0,90	0,80	у 8 разів
17	Фондоозброєність, тис. грн/осіб	2641,73	344,32	-2297,41	-86,96
18	Рентабельність діяльності, %	0,38	1,66	1,28	-

*Складено за додатками А, Б*

Результати табл. 2.2. свідчать про стабільний економічний стан діяльності КП “Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дарницького району м. Києва” у 2020 році у порівнянні з 2019 роком. Зокрема, збільшився чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на

9,41 %. Збільшення собівартості від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 0,06%. Це позитивно вплинуло на зниження повних витрат на виробництво та реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг) на 22,67%. Збільшення прибутку від операційної діяльності в 2,37 рази, а чистого прибутку на 71,7%. Зростання середньомісячної заробітної плати працівників на 7,09%. Зростання продуктивності праці працівників на 13,61%.

Водночас спостерігається скорочення вартості основних виробничих засобів з балансу компанії на 87,44%, що говорить про активний перехід будинків мешканців Дарницького району під керування приватних компаній.

Скорочення чисельності працюючих керуючої компанії на 29 осіб або 3,69%.

## 2.2. Аналіз кадрового забезпечення комунального підприємства

Проаналізуємо структуру персоналу компанії за два роки в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Аналіз структури працівників комунального підприємства за 2019-2020 роки

№	Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників:	785	100	756	100	-29	-3,69
1.1	- робітники	496	63,18	480	63,49	-16	0,31
1.2	- керівники	38	4,85	37	4,90	-1	0,05
1.3	- фахівці, професіонали	73	9,30	72	9,52	-1	0,22
1.4	- технічні службовці	82	10,45	80	10,59	-2	0,14
1.5.	- інший обслуговуючий персонал	96	12,22	87	11,50	-9	-0,72

Згідно даних таблиці 2.3, спостерігається тенденція скорочення персоналу у 2020 році в порівнянні з 2019 роком. Загальна чисельність звільнених працівників у поточному році досягла 29 осіб, у тому числі

кількість вивільнених робітників – 16 осіб, кількість вивільнених керівників – 1 особа, чисельність вивільнених фахівців – 1 особа, кількість звільнених технічних службовців – 2 особи, та інший персонал – 9 осіб.

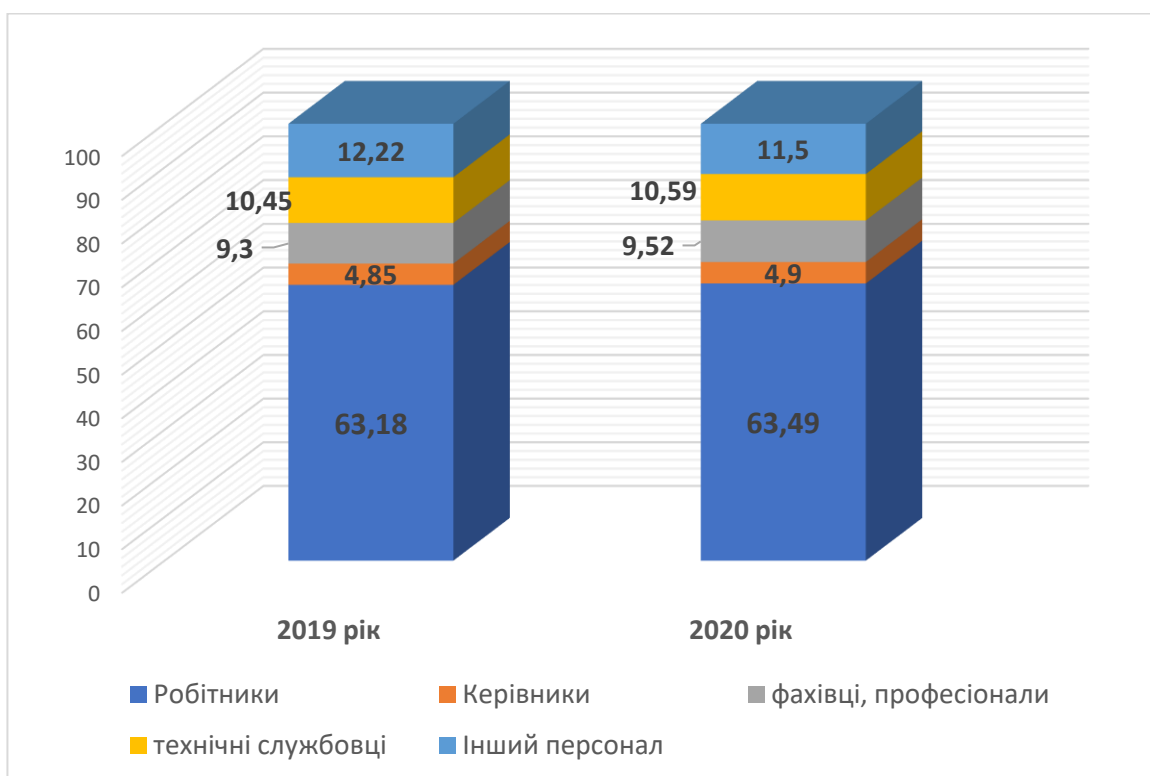


Рис.2.2. Динамика структури середньооблікової чисельності працівників комунального підприємства, %

Проаналізуємо гендерну структуру працівників комунального підприємства у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз гендерної структури працівників комунального підприємства за 2019-2020 роки**

№	Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Чоловіки	498	63,42	479	63,35	-19	-0,07
2	Жінки	287	36,58	277	36,65	-10	0,07
	<b>Разом</b>	<b>785</b>	<b>100</b>	<b>756</b>	<b>100</b>	<b>-29</b>	<b>-</b>

За даними таблиці 2.3, визначено, що у комунальному підприємстві в чисельності працюючих переважають чоловіки. Порівняно з 2019 роком у поточному році було вивільнено 19 чоловіків та 10 жінок комунального підприємства, сума яких складала 29 осіб.

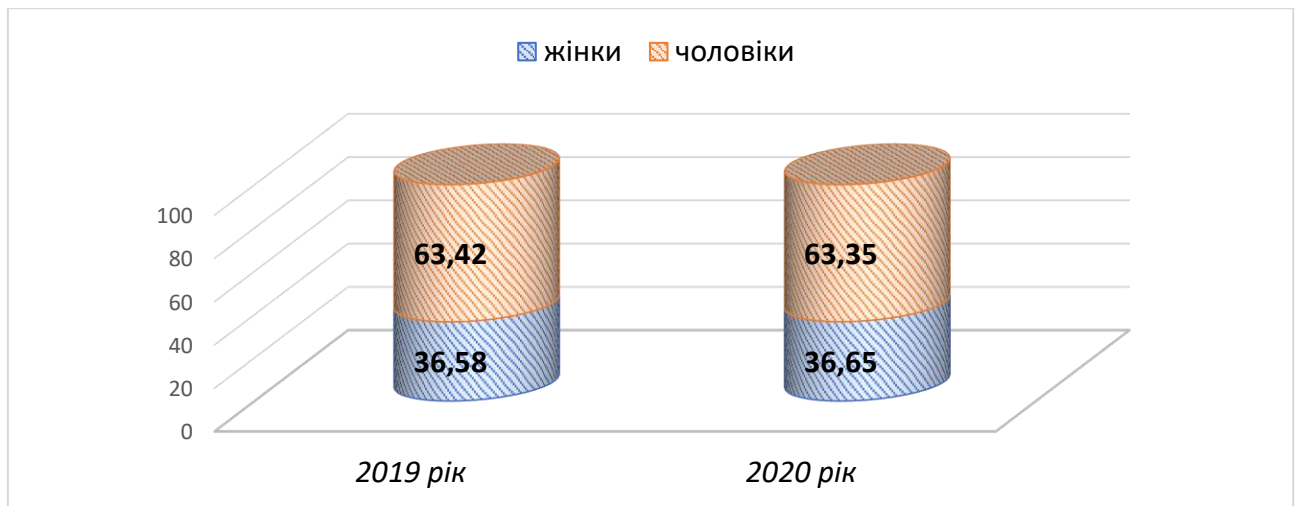


Рис.2.3. Динаміка гендерних структур персоналу комунального підприємства, %

Проаналізуємо освітню структуру працівників комунального підприємства у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз освітньої структури працівників комунального підприємства за 2019-2020 роки**

№	Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Із вищою освітою	253	32,22	249	32,93	-4	0,71
2	Із спеціальною середньою освітою	430	54,77	414	54,76	-16	-0,01
3	Із загальною середньою освітою	102	13,01	93	12,31	-9	-0,70
	<b>Разом</b>	<b>785</b>	<b>100</b>	<b>756</b>	<b>100</b>	<b>-29</b>	<b>-</b>

За даними таблиці 2.4, у 2020 році спостерігається тенденція скорочення працівників комунального підприємства, найбільша кількість вивільнених працівників є особи із спеціальною середньою освітою, сума яких складає 16 осіб, чисельність вивільнених працівників із вищою освітою становить 4 особи, та сума вивільнених осіб із загальною середньою освітою складає 9 осіб.

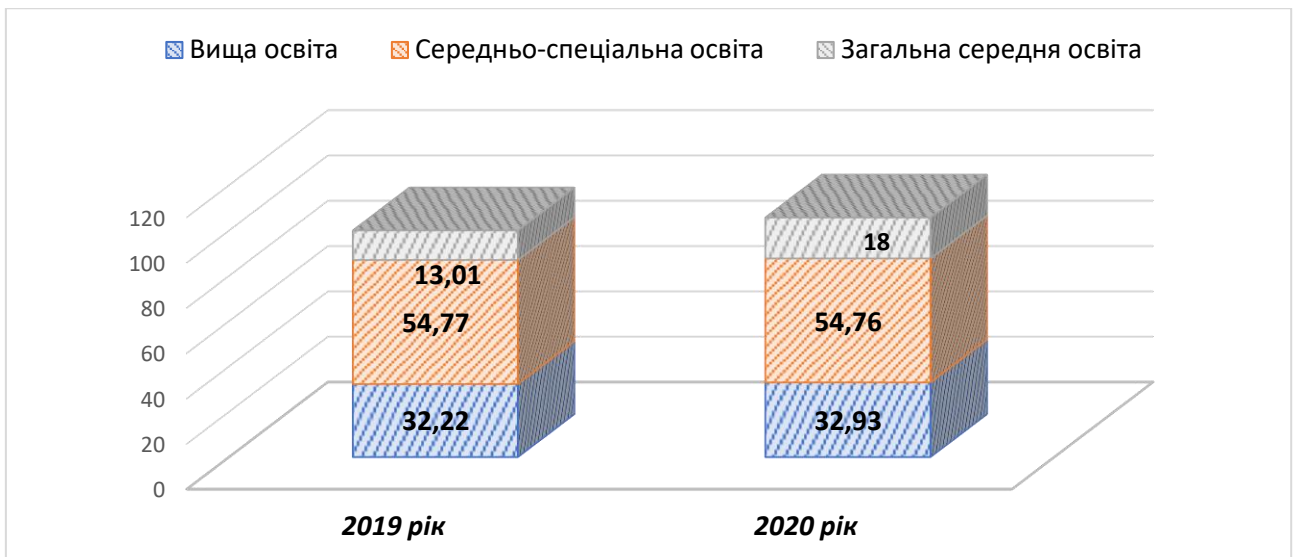


Рис.2.4. Динамика освітніх структур персоналу комунального підприємства, %

Проаналізуємо вікову структуру працівників комунального підприємства в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

#### Аналіз вікової структури працівників комунального підприємства за 2019-2020 роки

№	Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	Молодь до 30 років	414	52,74	395	52,24	-19	-0,50
2	Від 31 до 40 років	175	22,30	173	22,89	-2	0,59
3	Від 41 до 55 років	193	24,58	187	24,74	-6	0,16
4	Старше 56 років	3	0,38	1	0,13	-2	-0,25
	<b>Разом</b>	<b>785</b>	<b>100</b>	<b>756</b>	<b>100</b>	<b>-29</b>	<b>-</b>

Таким чином, згідно даних таблиці 2.5, визначено, що найбільшою кількістю вивільнених працівників є особи віком до 30 років – 19 осіб, які ще тільки розпочинають працювати і не сильно тримаються за роботу.

Загальна чисельність вивільнення яких у 2020 році становить 29 осіб, наступною по кількості вивільнених працівників йде група працівників віком від 42 до 55 років, чисельність вивільнення яких становить 6 осіб. Окрім цього упродовж року було вивільнено 2 особи із групи працівників старше 56 років, які пішли на пенсію.

■ Молодь до 30 років ■ Від 31 до 40 років ■ Від 41 до 55 років ■ Старше 56 років

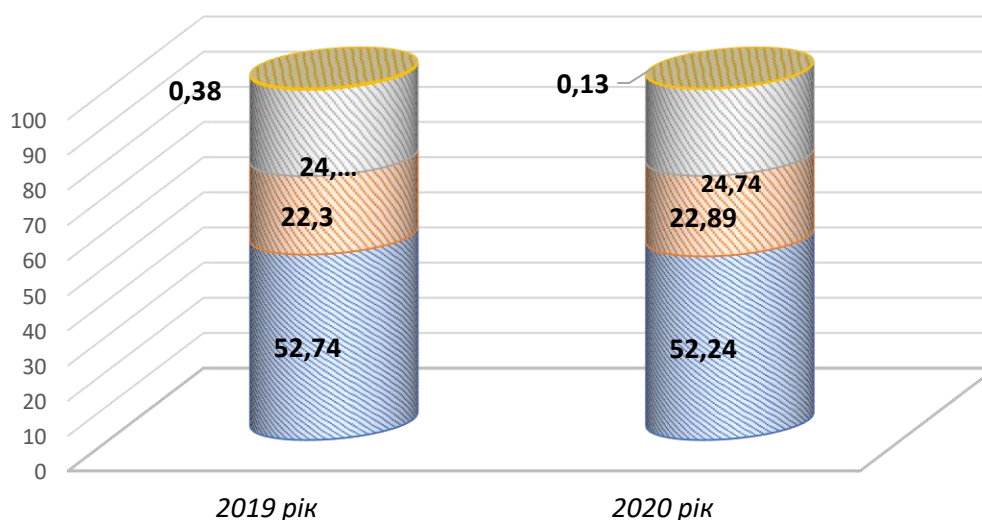


Рис.2.5. Динаміка вікових структур персоналу комунального підприємства, %

Проаналізуємо рух працівників комунального підприємства за два роки в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз руху працівників комунального підприємства за 2019-2020 роки**

№	Показник	2019	2020	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	785	756	-29	-3,69
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	35	23	-12	-34,28
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	64	34	-30	-46,87
3.1	із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення штату працівників), осіб	7	9	2	28,57
3.2	із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	57	25	-32	-56,14
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	779	753	-26	-3,33
5	Коефіцієнт загального обороту, %	17,07	7,53	-9,54	-
6	Коефіцієнт обороту по прийому, %	4,45	3,04	-1,41	-
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	8,15	4,49	-3,66	-
8	Коефіцієнт плинності кадрів, %	7,26	3,30	-3,96	-
9	Коефіцієнт відновлення працівників, %	54,68	67,64	12,96	-
10	Коефіцієнт постійності кадрів, %	99,23	99,60	0,37	-

Таким чином, за даними таблиці 2.6, визначено, що порівняно з 2019 роком у 2020 році середньооблікова кількість штатних працівників зменшилась на 29 осіб. Окрім цього кількість прийнятих працівників також зменшилась на 12 осіб. При цьому кількість звільнених штатних працівників зменшилась також на 30 осіб, в тому числі із причини змін в організації виробництва і праці було звільнено на 32 особи більше ніж попереднього року. З причин плинності кадрів зменшення на 32 особи менше за попередній рік, внаслідок цього облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду скоротилась на 26 осіб.

Коефіцієнт загального обороту характеризує питому вагу працівників, що піддалися руху, і у порівнянні з 2019 роком у 2020 році цей показник зменшився на 9,54 %. Спостерігається зменшення коефіцієнта обороту по вибуттю персоналу на 3,66 %, що зменшився за рахунок зростання кількості вивільнених працівників. Також зменшився коефіцієнт обороту по прийому на 1,41% внаслідок зменшення кількості прийнятих працівників у 2020 році.

Коефіцієнт постійності кадрів у 2020 році збільшився на 0,37 %.

Отже можна зробити висновок, що у компанії у порівнянні з 2019 роком в 2020 році спостерігається тенденція скорочення персоналу, загальна кількість вибулих працівників упродовж року досягла 29 осіб.

Найбільше було звільнено осіб з робітників, сума вивільнення яких склала 16 осіб.

Здійснивши аналіз гендерної структури працівників комунального підприємства було виявлено, що з 29 осіб було вивільнено 10 жінок та 19 чоловіків, які мали спеціальну середню освіту та були віком до 30 років. Більш досвічені працівники комунального підприємства цінують роботу і прагнуть стабільності. Аналіз фонду заробітної плати комунального підприємства наведено у таблиці 2.7.

**Фонд заробіної плати працівників комунального підприємства  
за 2019-2020 роки**

№ з/п	Показник, тис. грн.	2019		2020		Відхилення	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1.	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	113027	100	116579	100,0	3552	3,14
2.	Фонд основної заробітної плати	86126,57	76,2	87550,82	75,1	1424,25	1,65
3.	Фонд додаткової заробітної плати	19327,61	17,1	20751,06	17,8	1423,45	7,36
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати	7572,82	6,70	8277,12	7,1	704,3	9,30

Таким чином, за даними таблиці 2.7, визначено, що за 2020 рік у порівнянні з 2019 роком фонд заробітної плати комунального підприємства збільшився на 3,14%. Також збільшився фонд основної заробітної плати на 1,65%. Збільшилися фонд додаткової заробітної плати комунального підприємства на 7,36% та заохочувальні та компенсаційні виплати на 9,30% з метою підвищення мотивації персоналу компанії за кінцеві результати роботи та виконання річного плану.

### **2.3. Аналіз розвитку працівників КП “Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дарницького району м. Києва”**

Відділ управління персоналом в КП “Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дарницького району м. Києва», як правило, має низький організаційний статус, є слабкою стосовно вирішення завдань управління розвитком персоналу. А це спричинено тим, що відділ управління персоналом не є ні методичним, ні інформаційним, ні координаційним центром кадрової роботи.

При цьому у цій галузі не весь персонал, і в першу чергу – персонал управління, має бажання самовдосконалюватись через низку причин:

- нездатність і/або небажання психологічної перебудови й опанування нових методів управління;

- труднощі та інертність переходу від режиму «спокійного» життя за принципом «впевненості в завтрашньому дні» до режиму постійної ділової активності в умовах ризику відповідно до принципу «виживає сильніший»;

- страх перед ринковими відносинами через некомпетентність і/або невчасну інформованість, брак достовірної інформації.

Отже, комунальні підприємства не здатні забезпечити власними силами високу ефективність процесів розвитку персоналу та очікуваний внесок в організаційну ефективність через структурні та управлінські перешкоди.

Сучасні окремі форми навчання в комунальних організаціях не є комплексними та ігнорують світову концепцію безперервного навчання, чим і пояснюється їхня низька результативність. У зв'язку з цим можна стверджувати, що рівень роботи з персоналом не відповідає сьогодні завданням радикальної перебудови управління розвитком персоналу. Тому особливо актуальними стають концептуальні підходи до організації нової системи навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу комунальних підприємств на основі знань.

Реальний вихід із ситуації, що склалася, бачимо насамперед у формуванні системи безперервного навчання на комунальних підприємствах із урахуванням самонавчання при значній консультативно-методичній підтримці консалтингових служб. Це допускає створення компактного, технологічного і насиченого навчального процесу, що дозволяє кожному побудувати власну інтелектуальну модель орієнтації в типових ситуаціях ринкових відносин разом із підприємницькою ініціативою, і, насамкінець, забезпечити самовираження.

Динаміка розвитку персоналу комунального підприємства у розрізі структурних підрозділів за рахунок підвищення кваліфікації наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка розвитку персоналу комунального підприємства у розрізі структурних підрозділів за 2019-2020 роки**

№ з/п	Підвищення кваліфікації працівників, осіб	2019	2020	Абсолютне, осіб	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1	Планово-економічний відділ	2	1	-1	-50
2	Бухгалтерія	2	1	-1	-50
3	Відділ управління персоналом	1	-	-1	-
4	Відділ матеріально-технічного забезпечення	2	1	-1	-50
5	Юридична служба	1	-	-1	-
6	Технічний відділ	1	-	-1	-
7	Відділ обслуговування комп'ютерних систем	-	1	1	-
8	Договірні-обслуговуючий відділ	2	1	-1	-50
9	Відділ контролю за обслуговуванням будинків, споруд та прибудинкових територій	3	1	-2	-66,6
10	Відділ з охорони праці, цивільного захисту та пожежної безпеки	2	1	-1	-50
11	Відділ ремонтів та контролю за технічним станом будинків	2	1	-1	-50
12	Відділ діловодства та зв'язків з громадськістю	1	-	1	-
13	Відділ моніторингу та аналітики виконання звернень	-	2	2	-
14	Транспортний відділ	3	1	-2	-66,6
15	Центральна аварійно-відновлювальна служба та ОДС	4	2	-2	-50
16	Спеціалісти ЖЕД	18	11	-7	-38,89
	Разом	44	24	-20	-45,45

*Складено за внутрішньо-корпоративними даними підприємства*

Аналіз розвитку персоналу Комунального підприємства «Керуюча компанія з обслуговування житлових будинків Дарницького району міста Києва» за період 2019-2020 років на підставі підвищення кваліфікації свідчать про його низький рівень. Комунальне підприємство суттєво економить на розвитку персоналу:

За 2019 рік пройшли підвищення кваліфікації 44 особи, що складає 5,6% від загальної чисельності працюючих.

У 2020 році пройшли підвищення кваліфікації 24 особи, що складає 3,2% від загальної чисельності працюючих.

Опитування працівників комунального підприємства щодо бажання активно розвиватися у різних сферах ЖКГ представлено на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Результати опитування працівників комунального підприємства щодо бажання активно розвиватися у різних сферах ЖКГ (квітень 2021 року)

Це дуже низькі показники, які характеризують відношення адміністрації Комунального підприємства «Керуюча компанія з обслуговування житлових будинків Дарницького району міста Києва» до розвитку персоналу. Отже вони в ньому не зацікавлені, що може негативно сказатися в майбутньому на якості комунальних послуг й економічній ефективності діяльності підприємства.

Результати опитування працівників комунального підприємства щодо бажання активно розвиватися у різних сферах ЖКГ свідчать про високий рівень потреби у професійному навчанні з урахуванням сучасних змін, що відбуваються при трансформації житлово-комунального господарства районів міста Києва.

Особливо високий рівень потреби у розвитку показують працівники, які займаються комп'ютерним обслуговуванням, економічної та юридичної служб, що постійно стикаються зі змінами у законодавстві та новими технологіями.

Тому вважаємо, що низький рівень розвитку персоналу комунального підприємства «Керуюча компанія з обслуговування житлових будинків Дарницького району міста Києва» терміново вимагає активних дій та розроблення Програми заходів на наступний рік.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КЕРУЮЧА КОМПАНІЯ З ОБСЛУГОВУВАННЯ ЖИТЛОВИХ БУДИНКІВ ДАРНИЦЬКОГО РАЙОНУ МІСТА КИЄВА»

#### **3.1. Концепція Національної стратегії організації навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері житлово-комунального господарства**

Якість надання житлово-комунальних послуг (далі – ЖКП) залежить не тільки від технічного стану обладнання, новітнього устаткування, а й від досвіду, спеціальної підготовки, особистої культури виконавця, наукового та творчого підходу до вирішення завдань, які перед ними ставить керівник.

Нині професійний керівник компанії, що надає ЖКП, відіграє роль посередника між споживачем, державою, постачальником та забезпечує ефективну економічну діяльність підприємства ЖКГ.

Відбір персоналу за критеріями професійної придатності, особистих якостей, ціннісних установок є одним із важливих напрямків підготовки і використання робочої сили на підприємствах ЖКГ. Нині для цього використовуються такі засоби, як профорієнтація, професійний відбір, перше місце роботи.

При прийомі на роботу підприємства ЖКГ можуть застосовувати таку структуру відбору кандидатів на постійне місце роботи: підтримка сталих зв'язків з конкретним навчальним закладом, використання при прийомі на роботу рекомендацій (заявок), екзаменів (співбесід), вивчення сімейного стану, оцінка рекомендацій та відгуків, встановлення випробувального терміну та наступна атестація. При цьому варто використовувати інформаційну систему, за допомогою якої буде забезпечено збір, зберігання,

аналіз, оцінка інформації та структуровані дані про робітників, робочі місця, витрати.

З метою вдосконалення інноваційної спрямованості персоналу підприємств ЖКГ необхідно забезпечити перспективне планування управління сферою, тобто процес, за допомогою якого буде досягнуто належне ресурсне забезпечення кадрового потенціалу (прогнозування зростання потреб у працівниках підприємств ЖКГ, обґрунтоване визначення кількісних показників у працівниках тієї чи іншої спеціальності, яких необхідно підготувати у навчальних закладах-партнерах тощо).

Основними цілями реалізації державної кадрової політики в ЖКГ освіти є [54]:

- відновлення технології добору кадрів для зайняття управлінських посад із числа працівників, що мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері діяльності;

- відновлення профорієнтаційної роботи серед молоді, для чого слід виконати першочергові завдання, зокрема, прогнозування потреби у підготовці кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою в усіх сферах забезпечення життєдіяльності держави;

- формування та забезпечення виконання державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою відповідно до визначених державою пріоритетів соціально-економічного розвитку;

- розроблення національної системи оцінювання якості освіти; проведення оптимізації державних стандартів вищої освіти; створення сучасної методики розроблення державних стандартів професійно-технічної освіти;

- розроблення державних стандартів з нових робітничих професій, оновлення діючих державних стандартів;

➤ підвищення престижу робітничих професій; реформування системи професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти з метою забезпечення здобуття якісної освіти;

➤ налагодження взаємодії держави та суб'єктів підприємницької діяльності для створення сучасної системи підготовки кваліфікованих робітників, інженерно-технічних працівників і працівників сфери обслуговування;

➤ напрацювання механізму державного гарантування працевлаштування та кар'єрного росту після здобуття післядипломної освіти.

Слід зауважити, що для реалізації Стратегії у сфері ЖКГ потрібно забезпечити системний підхід взаємодії органів влади, університетської науки, громадських організацій.

При створенні системи підготовки спеціалістів пропонується наступний порядок розподілу обов'язків:

1) держава, в особі органів виконавчої влади, державний і комунальних компаній: випрацьовує мету і завдання кадрового забезпечення управління ЖКГ; визначає потребу у підготовці керуючих компаній на перспективу (до 5 років (повний цикл навчання)); забезпечує порядок фінансування студентів (слухачів) за рахунок бюджетних та інших коштів; погоджує навчальні плани і програми, навчально-методичні комплекси, забезпечує інформаційну підтримку підготовки фахівців через ЗМІ; здійснює контроль за витрачанням коштів на підготовку фахівців та ін.;

2) профільні громадські організації: акумулюють практичний досвід підприємств ЖКГ України та зарубіжних країн; формують резерв професійних кадрів з управління підприємствами ЖКГ та ін.;

3) заклади вищої освіти, визначені спільними наказом (Державна академія житлово-комунального господарства, Донбаська національна академія будівництва та архітектури, Київський національний університет будівництва і архітектури, Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут», Національний університет «Львівська політехніка»,

Національний університет водного господарства та природокористування, Одеська державна академія будівництва та архітектури, Одеський державний екологічний університет, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, Придніпровська академія будівництва і архітектури, Харківська національна академія міського господарства, Харківський державний технічний університет будівництва та архітектури): готують плани і програми з навчальних курсів, забезпечують формування груп за категоріями і видами навчання; готують навчально-методичні комплекси у відповідності до затверджених програм підготовки; організовують навчальний процес у відповідності до державних та галузевих стандартів освіти; ведуть поточну документацію, надають консультаційні послуги тощо.

Функцію координації доцільно покласти на спеціально утворений Центр з інформаційно-аналітичного та консультаційно-освітнього забезпечення ЖКГ, який буде:

- єдиним інформаційно-аналітичним центром по збору, обробці, систематизації інформації про проблеми ЖКГ;
- здійснювати системний моніторинг вимог населення до послуг, їх якості, своєчасності надання, що дозволить уніфікувати стандарти до кваліфікації і підготовки фахівців у сфері управління ЖКГ;
- організовувати атестацію персоналу; формувати навчально-методичну базу;
- сприятиме контактам і взаєморозумінню при взаємодії з органами управління на місцях тощо. Вимоги до професійно-обумовлених характеристик кадрів у сфері управління ЖКГ визначаються соціальною значимістю ЖКГ, тісним взаємозв'язком із суміжними галузями, специфікою споживання житлово-комунальних послуг.

Пропонуються такі блоки знань і вмінь, якими повною мірою повинен володіти професійний керівник підприємства ЖКГ для виконання своїх обов'язків:

1) *виробничо-економічні*: уміння управляти не тільки житловими будинками, а й проектами, які забезпечують життєдіяльність будівлі; знання в галузі загального менеджменту сервісного обслуговування, розуміння питань планування, бюджетування, адміністрування, розробки і впровадження проектів, управління людськими ресурсами; володіння понятійним апаратом і аналітичним інструментарієм управління; знання особливостей бухгалтерського обліку сфери ЖКГ; навички самоосвіти, опанування спеціальної професійної літератури;

2) *соціально-психологічні*: уміння добитися результатів через підлеглих, бути визнаним лідером колективу; володіння прийомами і методами зовнішньої взаємодії підприємства ЖКГ з органами влади, ЗМІ, іншими інститутами суспільства; наявність організаторських навичок, розуміння ринкової економіки, функцій і економічної ролі некомерційних організацій; орієнтування в конфліктології, психології, етиці ділових відносин тощо.

3) *юридичні*: знання у галузі цивільного, житлового, господарського права; уміння організувати діяльність апарату управління відповідно до вимог законодавства.

Науковці Харківської національної академії міського господарства [21, с.60-66] пропонують провадження Концепції Національної стратегії організації навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері житлово-комунального господарства для вирішення проблемних питань шляхом:

1) створення в країні загальнодержавної стратегії щодо підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів для житлово-комунальної сфери, а також системи забезпечення навчання кадрів галузі «впродовж життя»;

2) підтримки діючих структур у навчальних закладах і розгортання нових навчально-наукових методичних, інформаційних центрів, які б координували і здійснювали єдину державну політику щодо навчання кадрів підприємств та організацій галузі;

3) формування структурованої інституційної системи установ і організацій підвищення кваліфікації та навчальних закладів, які б цілеспрямовано здійснювали підготовку професійних кваліфікованих кадрів для роботи в нових сучасних умовах господарювання;

4) розробки і впровадження сучасного організаційного механізму фінансової підтримки процесу підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів галузі, в якому мають бути задіяні моделі державної, бізнесової та інших форм інвестиційної підтримки галузі, щодо вирішення кадрових проблем;

5) розвитку інституту викладачів, тренерів, наставників. У галузі сконцентровано великий науковий потенціал, але реально між наукою і виробництвом ланцюг відносин розірваний. В основі цього розриву – не стільки комунікаційні проблеми, скільки фінансові.

У питаннях кадрової політики і рівня знань фінансова складова куди менш значима, ніж в техніко-технологічній сфері, тому зв'язати науку з виробництвом через носія знань – людину – не тільки необхідно, але і реально можливо з невеликими витратами.

Нині Департаментом житлово-комунальної інфраструктури Виконавчого органу київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) здійснюється робота щодо підготовки кваліфікованих спеціалістів для сфери житлово-комунального господарства, шляхом виконання наступних заходів:

- затвердження Концепції організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для роботи у сфері житлово-комунального господарства;

- укладення угод про співпрацю з вищими навчальними закладами про підготовку фахівців для роботи у сфері житлово-комунального господарства; розробки навчальних програм, орієнтованих на реформування житлово-комунального господарства та введення їх в навчальний процес підготовки молодших бакалаврів, бакалаврів, магістрів [55].

У кадровому забезпеченні сфери ЖКГ та кадровій політиці необхідно сформувати нову сучасну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів із застосуванням інноваційної політики на підприємствах ЖКГ, для чого потрібно:

- ✓ переосмислити сутність і характерні риси сучасних кадрових процесів у сфері ЖКГ, проаналізувати роль та значення адміністративних та кадрових органів щодо підготовки інноваційно працюючих кваліфікованих працівників різних рівнів;

- ✓ встановити специфічні особливості інноваційної підготовки і кадрової роботи в сфері ЖКГ;

- ✓ проаналізувати напрацьований досвід підприємств ЖКГ України та зарубіжних країн щодо підготовки фахівців для підприємств ЖКГ;

- ✓ розробити науково-методичні рекомендації з формування сприятливих умов для ефективної підготовки кадрів для сфери ЖКГ.

### **3.2. Обґрунтування заходу – розроблення Програми розвитку персоналу КП «Керуюча компанія з обслуговування житлових будинків Дарницького району міста Києва»**

Сьогоднішня ситуація в ЖКГ України значною мірою характеризується проблемами, що породжені десятками попередніх років стагнації галузі та необмеженого і майже безконтрольного споживання енергоносіїв. Останнім часом характерними для Києва стають спалахи соціальної напруги пов'язані з реакцією громадськості на погіршення стану житлових будинків, перебої з постачанням електроенергії, погіршення якості обігрівання житлових будинків і приміщень муніципальних об'єктів соціальної сфери, що сприяє зростанню рівня захворювань. Ці проблеми особливо загострюються на тлі зменшення запасів традиційних джерел енергії взагалі в світі та залежність від експорту їх в Україну (як то газ і нафтопродукти) і від суто господарських переходять в площину соціальну і навіть політичну.

Політичні зміни, що відбуваються в Україні в останні роки, призвели до значних кадрових змін в органах державної влади і, особливо, органах місцевого самоврядування. Сьогоднішня кадрова ситуація в Києві характеризується тим, що велика кількість нових керівників і провідних працівників дійсно готові до якісних змін в системі управління (в тому числі і до реформування ЖКГ) але не мають профільної освіти або не володіють сучасною інформацією та інноваційними методами вирішення проблем.

Керівники ОСББ (об'єднань співвласників багатоквартирних будинків) взагалі, як правило, не знайомі з проблемами управління житловими будинками і механізмами вирішення повсякденних задач, пов'язаних з утриманням житла.

На жаль, у свідомості громадян домінує патерналістський підхід – замість того, щоб мобілізувати свою маленьку громаду на пошук власних можливостей, лідери ОСББ продовжують очікувати (або вимагати) «обов'язкової допомоги від влади». Щодо пошуку практичних шляхів реформування галузі і необхідності активізації участі громадські – то теж вже в нікого немає сумніву. Але потрібна державна підтримка і акцентування на всіх рівнях державної влади про необхідність вже сьогодні фінансувати і впроваджувати інноваційні технології в ЖКГ.

Сьогодні вже замало декларувати ці проблеми, а треба шукати методи і способи їх вирішення. До цього повинні залучатися і громадськість, і державні та міжнародні фонди. Тому розповсюдження досвіду країн-сусідів (Польщі) у вирішенні таких проблем та реалізація пілотних проектів на окремих об'єктах може стати початком реальних кроків щодо покращення ситуації у сфері реформування ЖКГ в Києві.

Керівники обласних органів державної влади і органів місцевого самоврядування повинні усвідомити, що навіть з їхніми скромними фінансовими можливостями можна змінювати ситуацію на краще вже зараз. Створення дієвої системи міжсекторного співробітництва (поєднання можливостей влади, громади і місцевого бізнесу) дасть змогу вирішувати

власні проблеми переважно за свій власний рахунок, не чекаючи зовнішньої допомоги.

Саме на вирішення цих проблем спрямовано партнерську діяльність Департаменту житлово-комунального господарства виконкому Київської міської ради, Київської обласної громадської організації «Центр інноваційного розвитку регіону» (МОГО ЦІРР), та Південної академії підвищення кваліфікації кадрів Міністерства промислової політики України.

Основні зусилля в рамках співпраці спрямовуються на:

- підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, науково-дослідницьких закладів та громадських організацій до економічного аналізу та стратегічного планування в галузі ЖКГ;

- аналітичне та організаційно-методичне забезпечення діяльності регіональних органів влади України у розробці та впровадженні державної політики реформування ЖКГ;

- забезпечення комунікації між регіональними та центральними органами влади та представниками та громадськості в цілому.

В першу чергу, співпраця має на меті розробку навчальної програми підготовки топ-менеджерів ЖКГ «Ефективне сучасне управління в галузі житлово-комунального господарства». Практична спеціалізація згідно навчального курсу – управління житловою нерухомістю. На жаль, в Україні майже повністю відсутня нормативно-правова база, яка б чітко окреслила права та обов'язки менеджерів – управлінців ЖКГ.

Отримувачі послуг 1 група – представники органів державної влади Києва, органів місцевого самоврядування м. Києва.

2 група – представники комунальних підприємств м. Києва.

3 група – представники ОСББ м. Києва.

Зацікавленість груп отримувачів послуг 1 група зацікавлена в:

- підвищенні якості контролю за ефективністю діяльності комунальних підприємств;
- формуванні системи дієвого муніципального менеджменту;

- залученні інвестиційної підтримки регіональних проектів в галузі ЖКГ;

- підвищенні професійного рівня спеціалістів комунальних підприємств.

2 група зацікавлена в:

- можливості оперативного аналізу і контролю діяльності комунальних підприємств;

- підвищенні професійного рівня спеціалістів комунальних підприємств;

- формуванні більш свідомого ставлення мешканців (споживачів) до споживання енергоресурсів.

3 група зацікавлена в:

- систематичному отриманні максимально відкритої інформації про стан справ в сфері ЖКГ;

- налагодженні діалогу та створенні механізму співробітництва між владою, громадою і бізнесом;

- підвищенні професійного рівня керівників ОСББ;

- ознайомленні з кращими світовими практиками вирішення аналогічних проблем.

1 етап співпраці – Навчання топ-менеджерів ЖКГ за курсом «Ефективне сучасне управління в галузі житлово-комунального господарства».

Курс підвищення кваліфікації керівників комунальних підприємств – 83 год. Фінал курсу – диференційований залік. Навчання пройшли 28 представників ЖКП і ОСББ.

За результатами інтерактивного опитування першої групи та аналізу учбового процесу розроблено навчальний курс підвищення кваліфікації працівників ЖКГ на 140 годин. Навчальний курс створено з урахуванням практичних потреб як працівників житлово-комунальних підприємств, так і керівників ОСББ (як замовника комунальних послуг).

2 етап співпраці – Проведення навчання 2 груп (I – 25-30 осіб, II – 25 – 30 осіб) топ-менеджерів ЖКГ за курсом «Ефективне сучасне управління в галузі житлово-комунального господарства».

Курс підвищення кваліфікації керівників комунальних підприємств – 140 год. Фінал курсу – диференційований залік.

Навчання пройдуть 50-60 представників ЖКП і ОСББ.

За результатами аналізу навчального процесу, опитування учасників та аналізу практичного застосування слухачами отриманих навичок розробляється навчальний курс перепідготовки фахівців ЖКГ на 480-500 годин.

3 етап співпраці – Результати реалізації 1 і 2 етапів стане науково-практичний матеріал, який буде обґрунтуванням необхідності внесення змін до фахового класифікатора, діючого в Україні. Цінність отриманого матеріалу полягає в тому, що він є результатом аналізу не тільки навчального процесу, але і практичного використання слухачами отриманих навичок у повсякденній роботі.

За результатами навчання та подальшого вибіркового контролю роботи (на протязі 12 місяців) слухачів можна зробити наступні висновки:

1. Представники керівництва КЖЕП-ів, які пройшли навчання, активно впроваджують методи та механізми сучасного менеджменту в повсякденну практику. В першу чергу це відчутно на рівні управління персоналом. Крім того, оптимізується використання технічного обладнання комунальних підприємств.

2. Представники ОСББ, які пройшли навчання, старанно пробують впровадити отримані знання в свою роботу. На жаль, відсутність фахових знань та практичного досвіду в комунальній сфері призводить до помилок.

3. Враховуючи вищевказані факти, необхідно :

– Скоригувати навчальний курс в напрямку більш практичного застосування отриманих навичок.

– Розробити систему навчання, яка б враховувала недостатній професійний рівень слухачів, в першу чергу, керівників ОСББ.

На сьогоднішній день спеціалісти Південної академії підвищення кваліфікації кадрів Міністерства промислової політики України та МОГО „Центр інноваційного розвитку регіону» розробляють спеціалізований практично-тренажерний курс «Віртуальний будинок».

Застосування фахових тренажерів для навчання дає високі результати при підготовці спеціалістів у багатьох сферах.

Спеціалізована комп'ютерна програма – імітатор дозволить слухачам отримати практичний досвід керування комунальним підприємством. Пройшовши віртуальний тренажерний курс вирішення поточних завдань і проблем управління конкретним комунальним об'єктом, слухач психологічно буде підготовлений до практичної роботи в цій галузі.

Потрібне фінансування: розробка програмного забезпечення – 300 тис. грн.; технічне обладнання та підготовка тренажерного класу і фахівців-викладачів – 500 тис. грн.

Навчальний тематичний план навчання топ-менеджерів ЖКГ за курсом «Ефективне сучасне управління в галузі житлово-комунального господарства» представлено в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

### **НАВЧАЛЬНИЙ ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН**

#### **навчання топ-менеджерів ЖКГ за курсом «Ефективне сучасне управління в галузі житлово-комунального господарства»**

№ з/п	Назва розділу, теми	Кількість навчальних годин
1	2	3
1	Основи ринкової економіки. Специфіка економіки в галузі надання послуг	12
2	Правове забезпечення діяльності в галузі ЖКГ.	6
3	Менеджмент житлово-комунальних послуг.	26

1	2	3
4	Маркетинг послуг в галузі ЖКГ.	8
5	Фінансове забезпечення операційної діяльності.	12
6	Реформування житлового господарства шляхом створення житлових об'єднань.	24
7	Інноваційна та інвестиційна діяльність в галузі ЖКГ	12
8	Охорона праці та навколишнього середовища.	14
9	Сучасні методи енерго- та тепло збереження в ЖКГ.	20
10	Комп'ютеризація в роботі топ-менеджера.	12
11	Екзамен	4
12	Разом	150

*Джерело [43, с.131]*

Для забезпечення активного розвитку персоналу пропонуємо розробити Програму розвитку для персоналу КП «Керуюча компанія з обслуговування житлових будинків Дарницького району міста Києва» на 2021 рік.

В цій програмі повинно бути враховано новітні технології з навчання для працівників різних категорій з метою їхнього перспективного розвитку (таблиця 3.2). Також потрібно обґрунтувати витрати на проведення заходів, які будуть передбачені у Програмі.

*Таблиця 3.2*

**Програму розвитку для персоналу КП «Керуюча компанія з обслуговування житлових будинків Дарницького району міста Києва» на 2021 рік**

№ з/п	Заходи з підвищення кваліфікації та їхній опис	Кількість, осіб	Вартість за одну особу, грн.	Загальна вартість, тис.грн.
1	2	3	4	5
1	Спеціалізований практично-тренажерний курс «Віртуальний будинок» для топ-менеджерів керуючої компанії та апарату управління 10-ти ЖЕКів	155	900	139,5

Продовження табл.3.2

1	2	3	4	5
2	Тренінговий курс «Нове законодавство у сфері ЖКГ -2021» для працівників юридичної служби та договірно-обслуговуючого відділу	4	1200	4,8
3	Тренінговий курс «Корпоративне навчання з управління персоналом» для працівників відділу управління персоналом	2	2500	5,0
4	Курси для бухгалтерів «Про нові зміни у бухгалтерській звітності»	2	2400	4,8
5	Курси «Нові енергозберігальні технології у ЖКГ» для працівників технічного відділу та спеціалісти 10-ти ЖЕД	22	1350	29,7
6	Тренінговий курс « Нове ІТ-забезпечення у ЖКГ» для працівників відділу обслуговування комп'ютерних систем	2	6500	13,0
7	Тренінговий курс «Вимоги до охорони праці та пожежної безпеки в ЖКГ: передовий досвід» для працівників відділу з охорони праці, цивільного захисту та пожежної безпеки	12	1850	22,2
	<b>Разом</b>			<b>219,0</b>

Як свідчать розрахунки згідно Програми розвитку на 2021 рік потрібно витрати 219 тис. грн. на підвищення кваліфікації комунального підприємства.

### **3.3. Економічна ефективність заходів та її вплив на показники діяльності Комунального підприємства «Керуюча компанія з обслуговування житлових будинків Дарницького району міста Києва»**

Розрахуємо економічну ефективність заходів, передбачених у Програмі розвитку персоналу комунального підприємства за допомогою методи

експертних опитувань, в якому прийме участь 15 осіб з топ-менеджерів вищезначеного підприємства (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

**Опитування експертів щодо ймовірного приросту загального доходу від надання комунальних послуг при впровадженні заходів Програми розвитку персоналу комунального підприємства**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Приріст загального доходу від надання комунальних послуг, %	0,35	0,33	0,32	0,34	0,33	0,35	0,36	0,34	0,35	0,36	0,33	0,32	0,34	0,35	0,37

*Розраховано автором*

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Приріст складає не більше 1%, отже опитування можна вважати вірогідним.

Розрахунки обчислень середньоквадратичного відхилення, коефіцієнту варіації наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Проміжні розрахунки для обчислення середньоквадратичного відхилення для визначення приросту загального доходу від надання комунальних послуг при впровадженні заходів Програми розвитку персоналу комунального підприємства**

Експерти	1	2	...	14	15	Середня оцінка	Дисперсія	Середньоквадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації, %
Приріст загального доходу від надання комунальних послуг, %	0,35	0,33	...	0,35	0,37	0,34	0,0049	0,07	20,6

*Розраховано автором*

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $w < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що підтверджує доцільність введення подальших розрахунків.

Прогнозується зростання загального доходу за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{O + 4B + П}{6}, \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз, %; В – найбільш вірогідний прогноз, %

П – песимістичний прогноз, %

Найбільш вірогідний приріст загального доходу від надання комунальних послуг визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

**Ранжування експертних значень приросту загального доходу від надання комунальних послуг за методом медіан**

Приріст загального доходу від надання послуг, %	0,32	0,35	...	0,33	0,34	0,33	...	0,35	0,37
Прогноз	Песимістичний прогноз		...		Вірогідний прогноз		...		Оптимістичний прогноз

*Розраховано автором*

За найбільш вірогідним прогнозом (В) приріст загального доходу від надання комунальних послуг приймаємо як 0,34%.

За оптимістичним прогнозом (О) приріст загального доходу від надання комунальних послуг становитиме 0,37 %, песимістичний прогноз (П) – 0,32 %.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту загального доходу від надання комунальних послуг:

$$\Delta ЗД = (0,37 + 4*0,34 + 0,32) / 6 = 0,34\%$$

Загальний дохід від надання комунальних послуг у 2020 році (дані табл. 2.2) склав:

$$\text{ЗД} = \text{ЧД} + \text{ОД} = 239635 + 30531 = 270166 \text{ тис. грн.}$$

Приріст загального доходу від надання комунальних послуг складе:

$$\Delta \text{ЗД} = 270166 * 0,34 / 100 = 918,56 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЗД проєкт} = 270166 + 918,56 = 271084,56 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат від надання комунальних послуг в проєктному році. Повні витрати від надання комунальних послуг в 2020 році склали 265733 тис. рн., в тому числі: постійні витрати (27%) – 71747,9 тис. грн., змінні витрати (73%) – 193985,1 тис. грн.

Приріст змінних витрат у проєктному році складе:

$$\Delta \text{ПВ} = 193985,1 * 0,34 : 100 = 659,55 \text{ тис. грн.}$$

У поточному році також планується збільшити витрати для проведення заходів Програми розвитку персоналу комунального підприємства на 219 тис. грн. (дані табл.3.2).

Отже, приріст повних витрат від надання комунальних послуг складуть:

$$\Delta \text{ПВ} = 659,55 + 219 = 878,55 \text{ тис. грн.}$$

Загальні повні витрати від надання комунальних послуг в проєктному році складуть:

$$\text{ПВ проєкт} = 265733 + 878,55 = 266611,55 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від надання комунальних послуг у проєктному році:

$$\Delta \text{П} = 918,56 - 878,55 = 40,01 \text{ тис. грн.}$$

Тоді, прибуток від надання комунальних послуг у проєктому році дорівнює:

$$\text{П проєкт} = 271084,56 - 266611,55 = 4473,01 \text{ тис. грн.}$$

Приріст додаткового прибутку від надання комунальних послуг становитиме:

$$\Delta \text{ЧП} = 4433 + 40,01 = 4473,01 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток від надання комунальних послуг складе:

$$\text{ЧП проєкт} = 40,01 * (1 - 0,18) = 32,8 \text{ тис. грн.}$$

Результати розрахунків зводимо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Результати від проведення заходів Програми розвитку персоналу  
комунального підприємства**

Показник	Значення, тис. грн.
Приріст чистого доходу від надання комунальних послуг	918,56
Приріст повних витрат від надання комунальних послуг	878,55
Приріст прибутку від надання комунальних послуг	40,01
Приріст чистого прибутку від надання комунальних послуг	32,80

*Розраховано автором*

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності за рахунок залучення інвестицій у при проведенні заходів Програми розвитку персоналу комунального підприємства.

Визначаємо приріст обігових коштів комунального підприємства ( $\Delta OK$ ) у розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$\Delta OK = 659,55 * 0,85 * 0,06 = 33,64 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = K_n / \Delta Pr_q = 33,64 / 32,8 = 1,03 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta Pr_q = 32,8 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проєкту (термін економічного життя проєкту) за дисконтною ставкою – 12 %.

Термін економічного життя проєкту складає 2 роки. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу):

$$1 \text{ рік: } a_1 = 1 / (1 + 0,12)^1 = 1 / 1,12 = 0,89$$

$$2 \text{ рік } a_2 = 1/(1 + 0,12)^2 = 1/1,12^2 = 0,797$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\Sigma NB = ЧПП * (a_1 + a_2 + a_3) = 32,8 * (0,89 + 0,797) = 55,33 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують:

$$ЧНВ = 55,33 - 32,8 = 22,53 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають:

$$НВ_{\text{ср.}} = 55,33 / 2 = 27,66$$

$$Тод = 32,8 / 27,66 = 1,19 \text{ року}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = 22,53 / 32,8 = 0,69$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = 55,33 / 32,8 = 1,69$$

Показники економічної ефективності від впровадження заходів Програми розвитку персоналу комунального підприємства наведено у табл. 3.7.

*Таблиця 3.7*

**Показники економічної ефективності при впровадженні заходів  
Програми розвитку персоналу комунального підприємства**

№	Показник	Одиниці виміру	Значення
1	Капітальні витрати	тис. грн.	33,64
2	Додатковий прибуток	тис. грн.	40,01
3	Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	32,8
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	55,33
5	Чиста нинішня вартість	тис. грн.	22,53
6	Термін окупності недисконтований	років	1,03
7	Термін окупності дисконтований	років	1,19
8	Індекс доходності	-	0,69
9	Індекс прибутковості	-	1,69

*Розраховано автором*

Результати впливу від проведення заходів Програми розвитку персоналу комунального підприємства, представлені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Вплив заходів Програми розвитку персоналу комунального підприємства на основні економічні показники діяльності у проєктному періоді**

№	Показники, тис. грн.	2020	Проєкт	Відхилення	
				Абсолютне : +;-	Відносна, %
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	239635	24883,56	918,56	0,38
2	Інші операційні доходи	30531	30531	—	—
3	Загальні доходи	270166	271084,56	918,56	0,34
4	Повні витрати від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	265733	266611,55	878,55	0,33
5	Фінансовий результат від операційної діяльності : прибуток	4433	4473,01	40,01	0,90
6	Чистий прибуток	1839	1871,8	32,80	1,78

*Розраховано автором*

У результаті розрахунків отримані результати підтверджують комерційну доцільність реалізацію запропонованих заходів Програми розвитку персоналу комунального підприємства, а саме, збільшення:

- загальних доходів на 918,56 тис. грн. (0,34%);
- прибутку від операційної діяльності на 40,01 тис. грн. (0,9%);
- чистого прибутку від операційної діяльності на 32,8 тис. грн. (1,78%).

За рахунок економічної ефективності заходів покращиться основні економічні показники діяльності комунального підприємства, а персонал отримає можливості для активного розвитку на перспективу.

## ВИСНОВКИ

Розвиток персоналу – це основний чинник конкурентоспроможності, який забезпечує довгострокове процвітання підприємства. Вміння працівників виконувати роботу краще і прогнозувати бажаний результат вказують на конкурентні переваги.

Розвиток персоналу сприяє вдосконаленню набутих та оволодінню якісно новими вміннями, навичками, знаннями працівника, підвищуючи його професійний рівень. Розвиток персоналу забезпечує професійне, інтелектуальне, моральне, особистісне зростання працівників, розкриваючи їх потенціал. Розвиток персоналу – це динамічний, чітко спланований, перманентний процес, необхідний для досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства, за допомогою технологій навчання, підвищення кваліфікації, управління кар'єрою, соціального та особистісного розвитку, управління трудовою мотивацією і стимулюванням персоналу.

Основними складовими процесу розвитку персоналу підприємства називають: професійне навчання персоналу (первинна профпідготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації), адаптація персоналу, оцінювання та атестація, планування трудової кар'єри, службово-професійне просування працівників. Однак, не слід ототожнювати поняття «розвитку персоналу» та «професійного розвитку персоналу», що є набуттям працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати в своїй професійній діяльності. Саме професійний розвиток досягається шляхом підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань та обов'язків, пристосування до нових умов діяльності підприємства та зростання рівня професійної готовності до виконання певних функцій.

Сучасна система управління персоналом потребує прискореного розвитку персоналу і кадрових систем, які спрямовані на виявлення внутрішніх невикористаних можливостей ініціювати та здійснювати інноваційні зміни підприємства. Отже, успішність інноваційних змін значною

мірою залежить від виваженості управління персоналом і умотивованості його на розвиток і має містити дієві стимули щодо інноваційної діяльності для всіх учасників інноваційного процесу, пробуджувати в них мотиви до творчої праці.

Бакалаврська робота написана на матеріалах Комунального підприємства «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дарницького району м. Києва», яке було створено рішенням Київської міської ради від 09.10.2014 №270/270 «Про удосконалення структури управління житлово-комунальним господарством міста Києва», засноване на комунальній власності територіальної громади міста Києва та віднесено до сфери управління Дарницької районної в місті Києві державної адміністрації.

Аналіз основних економічних показників діяльності свідчать про стабільний економічний стан діяльності КП «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дарницького району м. Києва». Так, у 2020 році у порівнянні з 2019 роком збільшився чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 9,41 %. Збільшення собівартості від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 0,06%. Це позитивно вплинуло на зниження повних витрат на виробництво та реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг) на 22,67%. Збільшення прибутку від операційної діяльності в 2,37 рази, а чистого прибутку на 71,7%. Зростання середньомісячної заробітної плати працівників на 7,09%. Зростання продуктивності праці працівників на 13,61%.

Водночас спостерігається скорочення вартості основних виробничих засобів з балансу компанії на 87,44%, що говорить про активний перехід будинків мешканців Дарницького району під керування приватних компаній. Скорочення чисельності працюючих керуючої компанії на 29 осіб або 3,69%.

Аналіз кадрового забезпечення комунального підприємства свідчить, що порівняно з 2019 роком у 2020 році середньооблікова кількість штатних працівників зменшилась на 29 осіб. Окрім цього кількість прийнятих працівників також зменшилась на 12 осіб. При цьому кількість звільнених

штатних працівників зменшилась також на 30 осіб, в тому числі із причини змін в організації виробництва і праці було звільнено на 32 особи більше ніж попереднього року. З причин плинності кадрів зменшення на 32 особи менше за попередній рік, внаслідок цього облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду скоротилась на 26 осіб.

Коефіцієнт загального обороту характеризує питому вагу працівників, що піддалися руху, і у порівнянні з 2019 роком у 2020 році цей показник зменшився на 9,54 %. Спостерігається зменшення коефіцієнта обороту по вибуттю персоналу на 3,66 %, що зменшився за рахунок зростання кількості вивільнених працівників. Також зменшився коефіцієнт обороту по прийому на 1,41% внаслідок зменшення кількості прийнятих працівників у 2020 році.

Коефіцієнт постійності кадрів у 2020 році збільшився на 0,37 %.

Отже, можна зробити висновок, що у компанії у порівнянні з 2019 роком в 2020 році спостерігається тенденція скорочення персоналу, загальна кількість вибулих працівників упродовж року досягла 29 осіб. Найбільше було звільнено осіб з робітників, сума вивільнення яких склала 16 осіб.

Здійснивши аналіз гендерної структури працівників підприємства було виявлено, що з 29 осіб було вивільнено 10 жінок та 19 чоловіків, які мали спеціальну середню освіту та були віком до 30 років. Більш досвідчені працівники компанії цінують роботу і прагнуть стабільності.

Результати опитування працівників комунального підприємства щодо бажання активно розвиватися у різних сферах ЖКГ свідчать про високий рівень потреби у професійному навчанні з урахуванням сучасних змін, що відбуваються при трансформації житлово-комунального господарства міста Києва. Особливо високий рівень потреби у розвитку показують працівники, які займаються комп'ютерним обслуговуванням, економічної та юридичної служб, що постійно стикаються зі змінами у законодавстві та новими технологіями.

Згідно Концепції Національної стратегії організації навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері

житлово-комунального господарства у кадровому забезпеченні сфери ЖКГ та кадровій політиці передбачається створення нової сучасної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів із застосуванням інноваційної політики на підприємствах ЖКГ, для чого потрібно:

- ✓ переосмислити сутність і характерні риси сучасних кадрових процесів у сфері ЖКГ, проаналізувати роль та значення адміністративних та кадрових органів щодо підготовки інноваційно працюючих кваліфікованих працівників різних рівнів;

- ✓ встановити специфічні особливості інноваційної підготовки і кадрової роботи в сфері ЖКГ;

- ✓ проаналізувати напрацьований досвід підприємств ЖКГ України та зарубіжних країн щодо підготовки фахівців для підприємств ЖКГ;

- ✓ розробити науково-методичні рекомендації з формування сприятливих умов для ефективної підготовки кадрів для сфери ЖКГ.

Для забезпечення активного розвитку персоналу пропонуємо розробити Програму розвитку для персоналу КП «Керуюча компанія з обслуговування житлових будинків Дарницького району міста Києва» на 2021 рік. В цій програмі повинно бути враховано новітні технології з навчання для працівників різних категорій з метою їхнього перспективного розвитку.

Результати представлених у роботі розрахунків свідчать про економічну доцільність проведення заходів, а саме, збільшення: загальних доходів на 918,56 тис. грн. (0,34%); прибутку від операційної діяльності на 40,01 тис. грн. (0,9%); чистого прибутку від операційної діяльності на 32,8 тис. грн. (1,78%). За рахунок економічної ефективності заходів покращаться показники діяльності комунального підприємства, а персонал отримає можливості для активного розвитку на перспективу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонюк В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка забезпечення розвитку : монографія / НАН України ; Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2017. 348 с.
2. Базалійська Н. П., Пилипчук У. О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*. 2019. № 6(1). С. 73-75.
3. Бодюк А. В., Скок П. О., Токарев О. С. Підвищення ефективності функціонування підприємств житлово-комунального господарства *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2014. № 6. С. 76–83.
4. Бойченко Е. Б., Васильчук Н. О. Діагностика кадрового забезпечення підприємств житлово-комунального господарства. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2016. Вип. 4. С. 5-12.
5. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5.Т.2. С. 13-16.
6. Бубенко П., Димченко О., Прасол В., Дворкін С. Шляхи вирішення проблемних питань кадрової політики ЖКГ за умов реформування. *Бізнес інформ*. 2019. №3. С. 212–217.
7. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 7(2). С. 144-146.
8. Величко В. В., Матвєєва Н. М., Гайденко С. М. Формування напрямів здійснення стратегічного планування на підприємствах ЖКГ. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 18-122.
9. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе М.: Юристъ, 2017. 496 с.
10. Волгіна Н. О. Формування інноваційної складової реформування житлово-комунального господарства України. *Науковий вісник Херсонського*

державного університету. Сер. : Економічні науки. 2018. Вип. 7(2). С. 146-148.

11. Волобуєв М. І., Дідусь М. О. Розвиток персоналу підприємства — сучасні аспекти. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 77-79.

12. Вороніна А. В., Ніколаєва К. М. Організація професійного навчання персоналу на вітчизняних підприємствах *XI Всеукраїнська студентська інтернет конференція "Сучасний стан, ретроспективи та перспективи розвитку економічної системи України"*. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2016. С. 127-129.

13. Вороновська Л. П. Роль активізації особистих комунікативних зв'язків у формуванні професійної мобільності майбутнього фахівця комунального господарства. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2019. № 7. С. 3-9.

14. Гавренкова В. В. Навчання і розвиток персоналу підприємства в контексті процесного підходу до управління якістю. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2018. Т. 23. Вип. 5. С. 52-56.

15. Галинская Е. В., Иващенко А. А., Новиков Д. А. Модели и механизмы управления развитием персонала. М.: ИПУ РАН, 2015. 68 с.

16. Глух М. В. Проблеми кадрового забезпечення сфери житлово-комунального господарства України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2014. № 2. С. 147-151.

17. Голей Ю. М. Удосконалення керування інноваційним потенціалом у сфері житлово-комунального господарства в умовах децентралізації регіонів. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій*. 2016. Т. 24, Вип. 6. С. 44-54.

18. Грабовська І. В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2(2). С. 192-197.

19. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації . *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138-142.

20. Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. Пер. с англ. М.: Эксмо, 2016. 432 с.
21. Димченко О. В., Рудаченко О. О., Костильова О. С. Підвищення ефективності роботи житлово-комунального господарства шляхом попередження розвитку кризових процесів. *Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки*. 2019. Т. 7. С. 60-68.
22. Дробуш І. В. Соціальна функція місцевого самоврядування у сфері житлово-комунального господарства: шляхи ефективної реалізації. *Право і суспільство*. 2019. № 3(2). С. 13-18.
23. Дьомкіна О. В. Сутність та особливості ризиків при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства. *Інноваційна економіка*. 2014. № 6. С. 120-124.
24. Д'яконов В. І., Кірієнко М. М., Серіков Я. О. Дослідження стану і розробка методології зниження рівня виробничого травматизму в галузі житлово-комунального господарства України. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. Вип. 190. С. 207-214.
25. Заклекта О. Інвестування заходів з розвитку персоналу на українських підприємствах *Світ фінансів*. 2018. № 1. С. 176–185.
26. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
27. Кайнова Т. В. Шляхи скорочення витрат на розвиток персоналу на підприємствах Донецького регіону. *Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер. : Економічні науки*. 2019. Т. 16, № 1-2. С. 74-78.
28. Карюк В. І. Активізація інноваційної праці персоналу як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. КНЕУ, т. 1, 2018. С. 14-18.
29. Качала Т. Реформування житлово-комунального господарства в контексті регіонального розвитку. *Економіка України*. 2019. № 9. С. 84–93.

30. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2015. 638 с.
31. Клевцевич Н. А. Можливі моделі розвитку підприємств комунального господарства регіонів на основі застосування механізмів державно-приватного партнерства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. Вип. 2. С. 195-201.
32. Колосок В. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислових підприємств [Електронний ресурс] / В. Колосок – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Skhid/2009\\_9/2 .pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Skhid/2009_9/2.pdf).
33. Колпаков В. Управління розвитком персоналу: теорія і практика *Персонал*. 2014. № 11. С. 64-69.
34. Крамаренко В. І., Холода Б. І. Управління персоналом фірми: Навч. Посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 272 с.
35. Красношапка В. В., Коваленко А. О. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства *Молодий вчений*. 2014. № 12 (1). С. 162-165.
36. Крумеліс Ю. В., Штепа К. О. Врахування закордонного досвіду при вирішенні проблем житлово-комунального господарства України. *Містобудування та територіальне планування*. 2020. Вип. 37. С. 244-250.
37. Кузнецова І. О., Кравченко В. О. Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2018. № 4(1). С. 101-104.
38. Лисюк С. А. Ресурсне забезпечення комунального господарства України. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2017. Вип. 2. С. 103-108.
39. Літинська В. А. Управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. Вип. 4. С. 88-92.
40. Мамонов К. А., Конопліна О. О., Гавриличенко Є. В. Теоретико-методичні положення та особливості формування стейкхолдерів на

підприємствах житлово-комунального господарства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 8. С. 127-134.

41. Марра Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики М.: Изд. МГУ, 2018. 415 с.

42. Мекшун Л. М. Особливості реформування житлово-комунального господарства у Білорусі та країнах Балтії. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 4. С. 20-25.

43. Мечет І. Г., Нагорний М. О., Різун І. Р. Реформа житлово-комунального господарства навчання топ-менеджерів ЖКГ "Ефективне сучасне управління в галузі житлово-комунального господарства". *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили*. 2019. Т. 163, Вип. 151. С. 130-132.

44. Никифорова В. Г., Сорока О. В. Пріоритетні напрямки вдосконалення системи розвитку управлінських кадрів на мікрорівні : зб. наук. пр. Луганськ : Видавництво СХУ ім. В. Даля, 2017. С. 135–143.

45. Носова О. В., Маковоз О. С. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 2. С. 166-171.

46. Онікієнко В. В., Емельяненко Л. М., Терон І. В. Інноваційна парадигма соціально-економічного розвитку України. За ред. В. В. Онікієнка. Київ : РВПС України НАН України, 2016. 480 с.

47. Ольховська М. А. Напрями вдосконалення механізму регулювання відносин у сфері житлово-комунального господарства. *Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки*. 2018. Вип. 117. С. 107-110.

48. Панков В., Тупик І. Внутрифирменная система сертификации персонала. *Менеджер по персоналу*. 2016. № 2. С. 8-10.

49. Партика І. В. Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного*

університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 25(2). С. 51-54.

50. Партика І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2020. Т. 31(70). № 3(1). С. 190-195.

51. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2019. № 5. С. 128-132.

52. Пługіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 323-327.

53. Поповиченко І. В. Особливості адаптації підприємств житлово-комунального господарства до умов трансформації економічної та правової системи України. *Комунальне господарство міст. Сер. : Економічні науки*. 2015. Вип. 122. С. 33-36.

54. Про заходи щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців для житлово-комунального господарства : наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України та Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 12.01.2012 № 20/13 [Електронний ресурс] – URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.49317.0>.

55. Про організацію підготовки кваліфікованих спеціалістів для сфери житлово-комунального господарства : аналітична довідка Департаменту стратегії реформування та розвитку житлово-комунального господарства Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України [Електронний ресурс] – URL: <http://minregion.gov.ua/zkh/reforma-zhitlovo-komunalnogo-gospodarstva/pro-organizaciyu-pidgotovkikvalifikovanih-specialistiv-dlya-sferi-zhitlovo-komunalnogo-gospodarstva/>.

56. Профіль Комунальне підприємство «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дарницького району м. Києва» – URL: [http://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/\(pdpr\)/61264F81F4E62C55C2257DF70054289D?OpenDocument](http://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/(pdpr)/61264F81F4E62C55C2257DF70054289D?OpenDocument)
57. Ружинська Н. О. Закордонний досвід розвитку житлово-комунального господарства *Бізнес-навігатор*. 2019. № 1. С. 105-111.
58. Ружинська Н. О. Система показників аналізу розвитку підприємств житлово-комунального господарства. *Економічний вісник. Серія : Фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 6. С. 135-144.
59. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2015. 551 с.
60. Сімаков К. І., Смирнова І. І. Стратегія управління розвитком персоналу на промисловому підприємстві в сучасних умовах. *Часопис економічних реформ*. 2013. № 4. С. 114-120.
61. Скриньковський Р. М. Освітньо-фаховий потенціал персоналу: оцінювання впливу стану та розвиток у контексті покращення інвестиційної привабливості підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 5. С. 31-37.
62. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку [Електронний ресурс] – URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Tiru/2010\\_29/Sli vka.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_29/Sli vka.pdf)
63. Соколенко Л. Ф. Ідентифікація ключових стейкхолдерів керуючих компаній житлово-комунального господарства: ціннісно-орієнтований підхід. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 4. С. 154-161.
64. Соціально-економічний паспорт Дарницького району м. Києва станом на 1 січня 2021 року Відомості про район - Офіційний сайт Дарницької районної державної адміністрації в м. Києві – URL: <http://kyivcity.gov.ua>
65. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент: Модуль III: учеб. пособие. 2-е изд., испр. М.: Дело, 2015. 96 с.
66. Филюк Г. М. Розвиток державно-приватного партнерства на підприємствах житлово-комунального господарства *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. Вип. 27(3). С. 13-20.

67. Цуркан М. Л. Управління розвитком персоналу на основі крауд-технологій. *Бізнес Інформ*. 2017. № 7. С. 246-251.
68. Чангли В. С. Дослідження зарубіжного досвіду реформування і розвитку житлово-комунального господарства. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2016. Т. 12. № 2. С. 75-82.
69. Чавичалов І. І. Розвиток управлінського персоналу підприємства: проблеми визначення. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 97-100.
70. Шандрик В. Ресурсне забезпечення проектів публічно-приватного партнерства в сфері житлового-комунального господарства. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип. 2. С. 155-162.
71. Швець Л. В., Гайдай Г.Г. Розвиток персоналу як основна передумова розвитку підприємства. *Економіка та управління на транспорті*. 2016. Вип. 2. С. 126–130.
72. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: учебно-практическое пособие Изд. 4-е, перераб. и доп. М.: Бизнес школа "Интелсинтез", 2015. 368 с.
73. Юр'єва Т. П. Проблеми житлово-комунального господарства та напрями його вирішення. *Регіональна економіка*. 2020. № 1. С. 96– 101.
74. Якубів Р. Д., Леськова С.В., Данило С.І. Особливості управлінням розвитком персоналу роздрібних торговельних мереж в умовах економічної глобалізації. *Регіональна економіка*. 2019. № 4. С. 137-143.
75. Beck S. Skill and Competence Management as a Base of an Integrated Personnel Development (IPD). *Journal of Universal Computer Science*. 2003. Vol. 9, №12. Pp. 1381-1387.
76. Sung S.Y., Choi J.N. Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of organizational behavior*. 2014. № 35. № 3. С. 393–412.
77. Sundstrom E.D. et al. Personality traits and career satisfaction in training and development occupations: Toward a distinctive T&D personality profile. *Human Resource Development Quarterly*. 2016. №. 27. №. 1. С. 13–40.

## **ДОДАТКИ**

Додаток 1  
До Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку  
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		21	01	01
Підприємство	Комунальне підприємство «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дарницького району м.Києва»	за ЄДРПОУ	39604270	
Територія	м.Київ	за КОАТУУ	8036300009	
Організаційно-правової форма господарювання	Комунальне підприємство	за КОПФГ	150	
Вид економічної діяльності	Комплексне обслуговування об'єктів	за КВЕД	81.10	
Середня кількість працівників <sup>1</sup>	756			
Адреса, телефон	02175, м.Київ, Харківське шосе, б.148-А, тел. (044) 563-38-38			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака				
Складено (зробити позначку «х» у відповідній колонці):				
за положенням (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**на 01.01.2021 р.**

Форма № 1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	36	8
первісна вартість	1001	144	144
накопичена амортизація	1002	108	136
Незавершені капітальні інвестиції	1005	148	276
Основні засоби:	1010	250450	270171
первісна вартість	1011	426705	458314
знос	1012	176255	188143
Інвестиційна нерухомість	1015	—	—
Довгострокові біологічні активи	1020	—	—
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	—	—
інші фінансові інвестиції	1035	—	—
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	—	—
Рідстрочені податкові активи	1045	—	—
Інші необоротні активи	1090	—	—
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>250634</b>	<b>270455</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Зпаси	1100	5409	4972
в т.ч.: виробничі запаси	1101	5409	4972
незавершене виробництво	1102	—	—
готова продукція	1103	—	—
товари	1104	—	—
Поточні біологічні активи	1110	—	—
Векселі одержані	1120	—	—
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	70948	76614
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	7	—
з бюджетом	1135	—	—
у тому числі з податку на прибуток	1136	—	—
Дебіторська заборгованість із нарахованих доходів	1140	—	—
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	—	—
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2600	2542
Поточні фінансові інвестиції	1160	—	—
Гроші та їх еквіваленти	1165	795	1428
в т.ч.: ломіа	1166	—	—
рахунки в банках	1167	795	1428
Витрати майбутніх періодів	1170	—	—
Інші оборотні активи	1190	2833	1467
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>82592</b>	<b>87023</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>333226</b>	<b>357478</b>

Продовження додатка 1

Закінчення додатку А

Пассив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10
у т.ч. внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	—	—
Капітал у дооцінках	1405	1868	3840
Додатковий капітал	1410	275854	294674
Резервний капітал	1415	3381	3528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	—	—
Неоплачений капітал	1425	—	—
Вилучений капітал	1430	—	—
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>281113</b>	<b>302052</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	—	—
Довгострокові кредити банків	1510	—	—
Інші довгострокові зобов'язання	1515	—	—
Довгострокові забезпечення	1520	—	—
Цільове фінансування	1525	—	—
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	—	—
Векселі видані	1605	—	—
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	—	—
товарів, робіт, послуг	1615	15932	6510
розрахунками з бюджетом	1620	3891	6110
у тому числі з податку на прибуток	1621	142	2332
розрахунками зі страхування	1625	1604	1855
розрахунками з оплати праці	1630	5669	6642
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1472	1788
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	—	345
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	—	—
Поточні забезпечення	1660	12619	18756
Доходи майбутніх періодів	1665	135	91
Інші поточні зобов'язання	1690	10791	13329
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>52113</b>	<b>55426</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	1700	—	—
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>333226</b>	<b>357478</b>



(підпис)

(підпис)

Солодуха Андрій  
Миколайович  
(ініціали, прізвище)Скурська Любов  
Володимирівна  
(ініціали, прізвище)

\*Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики

Підприємство Комунальне підприємство «Керуюча компанія з обслуговування житлового фонду Дарницького району м. Києва» (найменування)  
 Дата (рік, місяць, число) 21 01 01  
 за ЄДРПОУ 39604270

21	01	01
39604270		

**Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)  
за 2020 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	239635	219010
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(198926)	(198798)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	40709	20212
збиток	2095	—	—
Інші операційні доходи	2120	30531	125945
Адміністративні витрати	2130	(37279)	(33947)
Витрати на збут	2150	—	—
Інші операційні витрати	2180	(29528)	(110896)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	4433	1314
збиток	2195	—	—
Доход від участі в капіталі	2200	—	—
Інші фінансові доходи	2220	—	—
Інші доходи	2240	—	—
в т.ч. дохід від благодійної допомоги	2241	—	—
Фінансові витрати	2250	—	—
Витрати від участі в капіталі	2255	—	—
Інші витрати	2270	—	—
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	4433	1314
збиток	2295	—	—
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2594	-243
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	—	—
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	1839	1071
збиток	2355	—	—

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	—	—
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	—	—
Накопичені курсові різниці	2410	—	—
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	—	—
Інший сукупний дохід	2445	—	—
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	—	—
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	—	—
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	—	—
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1839	1071

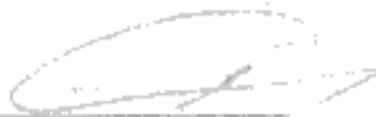
## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

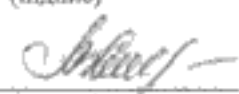
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5352	6528
Витрати на оплату праці	2505	116579	113027
Відрахування на соціальні заходи	2510	25517	24568
Амортизація	2515	9488	102026
Інші операційні витрати	2520	108797	97492
Разом	2550	265733	343641

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	—	—
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	—	—
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	—	—
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	—	—
Дивіденди на одну просту акцію	2650	—	—



  
(підпис)

  
(підпис)

Солодуха Андрій  
Миколайович  
(ініціали, прізвище)

Скурська Любов  
Володимирівна  
(ініціали, прізвище)

Додаток до наказу Департаменту комунальної власності м.Києва розпорядження виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 24. 03.2014 № 86

Подіється згідно з пунктом 3 розпорядження Київської міської державної адміністрації від 01.11.2001 № 2323 (зі змінами) до Департаменту комунальної власності м.Києва виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) щоквартально та за рік в термін, передбачений пунктом 5 постанови Кабінету Міністрів України від 28.02.2006 №419 (зі змінами)

Річний фінансовий план затверджено  
наказом від « » 20 р.  
№

Підприємство КП «КЕРУЮЧА КОМПАНІЯ З ОБСЛУГОВУВАННЯ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ ДАРНИЦЬКОГО Р-НУ М. КИЄВА»  
Орган управління  
Галузь  
Вид економ. діяльності  
Місцезнаходження ХАРКІВСЬКЕ ШОСЕ, 148 А  
Телефон  
Керівник СОЛОДУХА АНДРІЙ МИКОЛАЙОВИЧ

Коди	
За ЕДРПОУ	39604270
За СПОДУ	1009
За ЗКНГ	
За КВЕД	

### Звіт про виконання річного фінансового плану за 2020 рік

заповнюється у тис. грн. з одним десятковим знаком

Показники	Код рядка	За звітний квартал		Наростаючим підсумком з початку року	
		План	Факт	План	Факт
1	2	3	4	5	6
<b>I. Фінансові результати</b>					
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	66633,8	92371,2	265846,5	287562,0
в т.ч. за рахунок бюджетних коштів	015	—	—	7712,8	—
Податок на додану вартість	020	11105,6	15395,2	44104,5	47927,0
Акцизний збір	030	—	—	—	—
Інші врахування з доходу	040	—	—	—	—
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	050	55528,2	76976,0	221742,0	239635,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	060	48258,0	55409,0	195126,0	198926,0
у тому числі за економічними елементами:					
Матеріальні затрати	061	493,3	1306,0	5978,3	4303,0
Витрати на оплату праці	062	25230,0	26724,0	97438,0	95490,0
Відрахування на соціальні заходи	063	5550,0	5687,0	21436,0	20389,0
Амортизація	064	121,7	59,0	485,4	247,0
Інші операційні витрати	065	16863,0	21633,0	69788,3	78497,0
Валовий:					
прибуток	071	7270,2	21567,0	26616,0	40709,0
збиток	072	—	—	—	—
Інші операційні доходи	080	32180,5	10006,0	120191,0	30531,0
у тому числі:					
дохід від операційної оренди активів	081	3113,0	1962,0	12449,0	9508,0
держані гранти та субсидії	082	—	—	—	2044,0
Дохід від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу	083	—	—	—	—
Адміністративні витрати (сума рядків з 091 по 095)	090	9850,4	10938,0	38544,0	37279,0
у тому числі за економічними елементами:					
Матеріальні затрати	091	231,0	215,0	921,0	764,0
Витрати на оплату праці	092	4781,5	5965,0	18561,7	18346,0
Відрахування на соціальні заходи	093	1052,0	1288,0	4083,6	3949,0
Амортизація	094	59,0	45,0	235,0	246,0
Інші операційні витрати	095	3726,9	3425,0	14742,7	13974,0
Витрати на збут (сума рядків з 101 по 105):	100	—	—	—	—
у тому числі за економічними елементами:					
Матеріальні затрати	101	—	—	—	—
Витрати на оплату праці	102	—	—	—	—
Відрахування на соціальні заходи	103	—	—	—	—
Амортизація	104	—	—	—	—
Інші операційні витрати	105	—	—	—	—
Інші операційні витрати (сума рядків з 111 по 115)	110	28869,3	17656,0	107044,0	29528,0

Показники	Код рядка	За звітний квартал		Цьому періоду порівняно з початком року	
		План	Факт	План	Факт
1	2	3	4	5	6
у тому числі за епідемічними елементами:					
Матеріальні затрати	111	—	122,0	—	285,0
Витрати на оплату праці	112	88,9	526,0	355,0	2743,0
Відрахування на соціальні заходи	113	19,6	372,0	78,1	1179,0
Амортизація	114	25615,0	2235,0	102459,0	8995,0
Інші операційні витрати	115	3145,8	14401,0	4151,9	16326,0
Фінансові результати від операційної діяльності:					
прибуток	121	731,0	2979,0	1219,0	4433,0
збиток	122	—	—	—	—
Дохід від участі в капіталі	130	—	—	—	—
Інші фінансові доходи	140	—	—	—	—
Інші доходи	150	—	—	—	—
у тому числі:					
дохід від реалізації фінансових інвестицій	152	—	—	—	—
дохід від безоплатно одержаних активів	154	—	—	—	—
Фінансові витрати	160	—	—	—	—
Витрати від участі в капіталі	170	—	—	—	—
Інші витрати	180	—	—	—	—
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:					
прибуток	191	731,0	2979,0	1219,0	4433,0
збиток	192	—	—	—	—
Податок на прибуток	200	131,0	2332,0	219,0	2594,0
Чистий:					
прибуток	211	600,0	647,0	1000,0	1839,0
збиток	212	—	—	—	—
Відрахування частини прибутку до бюджету м. Києва	220	—	—	—	—
<b>II. Елементи операційних витрат (разом)</b>					
Матеріальні затрати	310	724,3	1643,0	6899,3	5352,0
Витрати на оплату праці	320	30100,4	33215,0	116354,7	116579,0
Відрахування на соціальні заходи	330	6621,6	7347,0	25597,7	25517,0
Амортизація	340	25795,7	2339,0	103179,4	9488,0
Інші операційні витрати	350	23735,7	39459,0	88682,9	108797,0
Разом (сума рядків з 310 по 350)	360	86977,7	84003,0	340714,0	265733,0
<b>III. Капітальні інвестиції протягом року</b>					
Капітальне будівництво	410	—	—	—	—
в т.ч за рахунок бюджетних коштів	411	—	—	—	—
Придбання (виготовлення) основних засобів та інших необоротних матеріальних активів	420	—	162,6	184,2	323,9
в т.ч за рахунок бюджетних коштів	421	—	—	184,2	—
Придбання (створення) нематеріальних активів	430	—	—	—	—
в т.ч за рахунок бюджетних коштів	431	—	—	—	—
Погашення отриманих на капітальні інвестиції позик	440	—	—	—	—
в т.ч за рахунок бюджетних коштів	441	—	—	—	—
Модернізація, модифікація, дообладнання, реконструкція, інші види поліпшення необоротних активів	450	—	—	—	828,5
в т.ч за рахунок бюджетних коштів	451	—	—	—	—
Разом (сума рядків 410,420, 430, 440, 450):	490	—	162,6	184,2	1152,4
в т.ч за рахунок бюджетних коштів (сума рядків 411, 421, 431, 441, 451)	491	—	—	184,2	—
<b>IV. Додаткова інформація</b>					
		<b>на 1.04</b>	<b>на 1.07</b>	<b>на 1.10</b>	<b>на 1.01</b>
Чисельність працівників	510	768,0	773,0	778,0	782,0
Первісна вартість основних засобів	520	446295,0	449426,0	449435,0	458314,0
Податкова заборгованість	530	—	—	—	—
Заборгованість перед працівниками за заробіткою платою	540	—	—	—	—

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

СОЛОДУХА АНДРІЙ  
МИКОЛАЙОВИЧ  
(ініціали, прізвище)СКУРСЬКА ЛЮБОВ  
ВОЛОДИМИРІВНА  
(ініціали, прізвище)

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ 39604270

## Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується  
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою  
відповідальність, яка встановлена статтею 186<sup>1</sup> Кодексу України про адміністративні правопорушенняЗвіт з праці  
за 2019 рік

Подають:	Терміни подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб за переліком, визначеним органами державної статистики	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
- територіальному органу Держстату	

№ 1-ПВ  
(місячна)  
ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Держстату  
10.06.2016 №90

**Респондент:**  
Найменування: КП «КЕРУЮЧА КОМПАНІЯ З ОБСЛУГОВУВАННЯ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ ДАРНИЦЬКОГО Р-НУ М. КИЄВА»

Місцезнаходження (юрідична адреса): ХАРКІВСЬКЕ ШОСЕ, 148 А  
*(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця/провулок, площа тощо,*  
*№ будинку/ корпусу, № квартири/офісу)*

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): \_\_\_\_\_  
*(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця/провулок, площа тощо,*  
*№ будинку/ корпусу, № квартири/офісу)*

Найменування структурного підрозділу \_\_\_\_\_

Вид економічної діяльності \_\_\_\_\_

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса) \_\_\_\_\_

*(область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця/провулок, площа тощо**№ будинку/ корпусу, № квартири/офісу)*

Номер структурного підрозділу	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
-------------------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

## Поле не використовується в електронному звіті

Заповнюється в територіальному органі державної статистики стосовно ознак структурного підрозділу:

Код виду економічної діяльності за КВЕД

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Код території за КОАТУУ

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Для інших приміток \_\_\_\_\_

## Розділ I. Кількість працівників, робочий час і фонд оплати праці

Назва показників	Код рядка	За звітний місяць
А	Б	1
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн. (з одним десятковим знаком)	1020	8835.2
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників (крім тимчасової непрацездатності), тис. грн. (з одним десятковим знаком)	1030	1590.3
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб (у цілих числах)	1040	734.0
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд.год. (у цілих числах)	1060	117007.0
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. (з одним десятковим знаком) (із ряд. 1020)	1070	8656.9
<b>Пояснення до розділу I.</b>		
Назва показників	Основна причина відхилення	
Середньооблікова кількість штатних працівників (ряд. 1040 гр.1) +, - 25 % і більше порівняно з попереднім періодом		
Середня заробітна плата штатного працівника (ряд. 1070 / ряд. 1040*1000) +, - 10 % і більше порівняно з попереднім періодом		

**Розділ II. Заборгованість перед працівниками із заробітної плати та виплатах із соціального страхування на 01.01.2020 р.**

(маєти місяця, наступного після звітнього періоду)

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, тис. грн. (з одним десятковим знаком)	2010	—
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, утворена у попередні роки, тис. грн. (з одним десятковим знаком) (із ряд.2010)	2020	—
Кількість працівників, яким своєчасно не виплачено заробітну плату, осіб (у цілих числах)	2030	—
Сума заборгованості з виплат працівникам у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, включаючи оплату перших п'яти днів, тис. грн. (з одним десятковим знаком)	2040	—
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, яка фінансується за рахунок бюджетних коштів, тис. грн. (з одним десятковим знаком) (із ряд.2010)	2050	—
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, яка фінансується за рахунок коштів місцевих бюджетів, тис. грн. (з одним десятковим знаком) (із ряд.2050)	2060	—
Сума заборгованості з компенсаційних виплат працівникам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, тис. грн. (з одним десятковим знаком) (із ряд.2050)	2070	—
<b>Пояснення до розділу II.</b>		
Назва показників	Основна причина відхилення	
Сума заборгованості з виплати заробітної плати (ряд. 2010) +, - 25% і більше порівняно з попереднім періодом		

Керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

(підпис)

СОЛОДУХА  
АНДРІЙ МИКОЛАЙОВИЧ  
(ініціали, прізвище)

КОРЧАК ІРИНА  
МИКОЛАЇВНА  
(ініціали, прізвище)

Ідентифікаційний код ЕДРПОУ 39604270

## Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується  
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою  
відповідальність, яка встановлена статтею 186<sup>2</sup> Кодексу України про адміністративні правопорушенняЗвіт з праці  
за 2020 рік

Подають:	Терміни подання
юрідичні особи, відокремлені підрозділи юрідичних осіб за переліком, визначеним органами державної статистики	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
- територіальному органу Держстату	

N 1-ПВ  
(місячна)  
ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Держстату  
10.06.2016 №90

<b>Респондент:</b> Найменування: <u>КП «КЕРУЮЧА КОМПАНІЯ З ОБСЛУГОВУВАННЯ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ ДАРНИЦЬКОГО Р-НУ М. КИЄВА»</u>
Місцезнаходження (юрідична адреса): <u>ХАРКІВСЬКЕ ШОСЕ, 148 А</u> <i>(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця/просунок, площа тощо,</i>
<i>№ будинку/ корпусу, № квартири/офісу)</i>
Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): _____ <i>(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця/просунок, площа тощо,</i>
<i>№ будинку/ корпусу, № квартири/офісу)</i>

Найменування структурного підрозділу \_\_\_\_\_

Вид економічної діяльності \_\_\_\_\_

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса) \_\_\_\_\_

*(область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця/просунок, площа тощо**№ будинку/ корпусу, № квартири/офісу)*

Номер структурного підрозділу

--	--	--	--	--	--	--	--

## Поле не використовується в електронному звіті

Заповнюється в територіальному органі державної статистики стосовно ознак структурного підрозділу:

Код виду економічної діяльності за КВЕД

--	--	--	--	--	--	--	--

Код території за КОАТУУ

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Для інших приміток \_\_\_\_\_

## Розділ І. Кількість працівників, робочий час і фонд оплати праці

Назва показників	Код рядка	За звітний місяць
А	Б	1
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн. (з одним десятковим знаком)	1020	9516,8
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників (крім тимчасової непрацездатності), тис. грн. (з одним десятковим знаком)	1030	1713,0
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб (у цілих числах)	1040	766,0
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд.год. (у цілих числах)	1060	122923,0
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. (з одним десятковим знаком) (із ряд. 1020)	1070	9382,9
<b>Пояснення до розділу І.</b>		
Назва показників	Основна причина відхилення	
Середньооблікова кількість штатних працівників (ряд. 1040 гр.1) +, - 25 % і більше порівняно з попереднім періодом		
Середня заробітна плата штатного працівника (ряд. 1070 / ряд. 1040*1000) +, - 10 % і більше порівняно з попереднім періодом		

**Розділ ІІ. Заборгованість перед працівниками із заробітної плати та виплатах із соціального страхування на 01.01.2021 р.**

(назва місяця, наступного після звітного періоду)

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, тис. грн. (з одним десятковим знаком)	2010	—
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, утворена у попередні роки, тис. грн. (з одним десятковим знаком) (із ряд.2010)	2020	—
Кількість працівників, яким своєчасно не виплачено заробітну плату, осіб (у цілих числах)	2030	—
Сума заборгованості з виплат працівникам у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, включаючи оплату перших п'яти днів, тис. грн (з одним десятковим знаком)	2040	—
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, яка фінансується за рахунок бюджетних коштів, тис. грн. (з одним десятковим знаком) (із ряд.2010)	2050	—
Сума заборгованості з виплати заробітної плати, яка фінансується за рахунок коштів місцевих бюджетів, тис. грн. (з одним десятковим знаком) (із ряд.2050)	2060	—
Сума заборгованості з компенсаційних виплат працівникам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, тис. грн. (з одним десятковим знаком) (із ряд.2050)	2070	—
<b>Пояснення до розділу ІІ.</b>		
Назва показників	Основна причина відхилення	
Сума заборгованості з виплати заробітної плати (ряд. 2010) +, - 25% і більше порівняно з попереднім періодом		

Керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_ (підпис)

СОЛОДУХА  
АНДРІЙ МИКОЛАЙОВИЧ

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

СКУРСЬКА ЛЮБОВ  
ВОЛОДИМИРІВНА

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)