

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

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2024 р.

«__» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент»
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Заходи щодо удосконалення професійного розвитку персоналу підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МП-4-8
Мізюк Анна Олексіївна

_____ (підпис)

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

_____ (підпис)

Рецензент Ольга ПЕСТУХОВА
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я, як здобувачка Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
«19» грудня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Мізюк Анни Олексіївни

1. Тема роботи «Заходи щодо удосконалення професійного розвитку персоналу підприємства»

керівник роботи Драган О.І., д.е.н., професор

затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.12.2023 р. № 1004-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 27 травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «ФІРМА «ТЕХНОКОМПЛЕКС».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти дослідження професійного розвитку персоналу підприємства. Розділ 2. Аналіз ефективності професійного розвитку персоналу у ТОВ «ФІРМА «ТЕХНОКОМПЛЕКС». Розділ 3. Заходи щодо удосконалення професійного розвитку персоналу у ТОВ «ФІРМА «ТЕХНОКОМПЛЕКС».

5. Перелік графічного матеріалу Результати дослідження знайшли відображення в 6 рисунках та 15 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 19 грудня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	19.01.2024 р.	<i>виконано</i>
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	25.01.2024 р.	<i>виконано</i>
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.01.2024 р.	<i>виконано</i>
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	29.02.2024 р.	<i>виконано</i>
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	29.03.2024 р.	<i>виконано</i>
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	23.04.2024 р.	<i>виконано</i>
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2024 р.	<i>виконано</i>
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2024 р.	<i>виконано</i>
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	10.05.2024 р.	<i>виконано</i>
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2024 р.	<i>виконано</i>
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.05.2024 р.	<i>виконано</i>
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Анна МІЗЮК

(прізвище та ініціали)

Олена ДРАГАН

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Мізюк Анна Олексіївна. Заходи щодо удосконалення професійного розвитку персоналу підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Фірма «Технокомплекс» за 2022-2023 роки.

У розділі 1 проаналізовано сутність поняття "професійний розвиток персонала", виокреслено еволюцію ставлення до цього поняття. Розглянуто сучасні вимоги до професійного розвитку персоналу підприємства згідно умов трансформацій бізнесу.

У розділі 2 було детально описано підприємство ТОВ «Фірма «Технокомплекс», його економічний стан, а також показники кадрового забезпечення та ефективності професійного розвитку персоналу.

У розділі 3 розроблено заходи щодо удосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві. Обґрунтовано доцільність впровадження цих заходів на підприємстві, розрахувавши показники ефективності.

Робота містить 76 сторінки основного тексту, 15 таблиць, 6 рисунків, 52 використаних джерел.

Ключові слова: *розвиток персоналу підприємства, управління персоналом, ефективність, професійний розвиток особистості, забезпечення розвитку персоналу підприємства, конкурентоспроможність.*

ABSTRACT

Mizyuk Anna. Measures to improve the professional development of the enterprise's personnel. - Qualification work as a manuscript.

Qualification work for the bachelor's degree was done based on the materials of LLC "Firma Technocomplex" for 2022-2023.

Chapter 1 analyzes the essence of the concept of "professional development of personnel" and outlines the evolution of attitudes towards this concept. The requirements for the professional development of enterprise personnel are considered in accordance with the conditions of business transformation.

Chapter 2 provides a detailed description of the LLC "Firma Technocomplex", its economic condition, and indicators of the effectiveness of professional development of personnel.

Chapter 3 outlines measures to improve the professional development of personnel in the enterprise. The feasibility of implementation at the enterprise is substantiated, with effectiveness indicators calculated. The work contains 76 pages of main text, 15 tables, 6 figures, and references to 52 sources.

Keywords: *enterprise personnel development, personnel management, efficiency, professional development of individuals, ensuring enterprise personnel development, competitiveness.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Еволюція становлення професійного розвитку персоналу: поняття та види... 9	9
1.2. Стратегічні підходи професійного розвитку персоналу для підвищення ефективності підприємства	15
1.3. Вимоги до професійного розвитку персоналу підприємства згідно умов трансформацій бізнесу.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ФІРМА «ТЕХНОКОМПЛЕКС»	28
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Фірма «Технокомплекс»	28
2.2. Аналіз кадрового забезпечення у ТОВ «Фірма «Технокомплекс».....	37
2.3. Аналіз та оцінка ефективності професійного розвитку і організації навчання персоналу в ТОВ «Фірма «Технокомплекс»	46
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ФІРМА «ТЕХНОКОМПЛЕКС»	52
3.1. Напрямки мотивації професійного розвитку персоналу ТОВ «ФІРМА «ТЕХНОКОМПЛЕКС».....	52
3.2. Обґрунтування заходів щодо удосконалення професійного розвитку персоналу у ТОВ «Фірма «Технокомплекс».....	56
3.3. Розрахунок економічної ефективності заходів та їхній вплив на показники ТОВ «Фірма «Технокомплекс».....	61
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний розвиток ринкової економіки вимагає від підприємств постійного вдосконалення та підвищення конкурентоспроможності. Одним із ключових факторів успіху будь-якої організації є високий рівень професійного розвитку її персоналу. Умови швидких технологічних змін та глобалізації ринку створюють необхідність для підприємств інвестувати у розвиток своїх працівників, щоб залишатися конкурентоспроможними та адаптивними до змін. Це зумовлює актуальність дослідження заходів щодо удосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві, зокрема на прикладі ТОВ «Технокомплекс».

Мета даної дипломної роботи полягає у розробці рекомендацій та заходів щодо удосконалення професійного розвитку персоналу підприємства ТОВ «Технокомплекс», спрямованих на підвищення ефективності його діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити низку завдань, які включають дослідження теоретичних аспектів професійного розвитку персоналу, аналіз сучасного стану цього процесу на підприємстві, а також розробку конкретних рекомендацій щодо його удосконалення.

Об'єктом дослідження є професійний розвиток персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і прикладні засади розроблення заходів щодо удосконалення професійного розвитку персоналу на прикладі ТОВ «Технокомплекс».

Вибір даного підприємства зумовлений його значущістю на ринку та готовністю до інноваційних змін у сфері управління персоналом. ТОВ «Технокомплекс» є одним із провідних підприємств у своїй галузі, що активно розвивається та впроваджує новітні технології. Це створює сприятливі умови для дослідження та впровадження нових підходів до професійного розвитку його працівників.

Методи дослідження, що використовувались у роботі, включають аналіз літературних джерел, анкетування працівників підприємства, проведення інтерв'ю з керівництвом, а також статистичні методи обробки даних. Системний підхід до

дослідження дозволив отримати всебічну картину стану професійного розвитку на підприємстві та виявити ключові проблеми та можливості для його удосконалення.

Інформаційне забезпечення: розробки та публікації наукових досягнень українських та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативно-правові акти, довідково-інформаційні видання та матеріали доповідей науково-практичних конференцій, статистична звітність, аналітична інформація, дані з мережі Інтернет та інша методична, навчальна та періодична література з теми дослідження.

Апробація результатів. Результати дослідження були апробовані на: XIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств» (м. Київ, НУХТ, 21-22 листопада 2023 р.); 90 міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (м. Київ, НУХТ, 11-12 квітня 2024 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 76 сторінки основного тексту, а також 15 таблиць і 6 рисунків, список використаних джерел з 52 найменувань і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Еволюція становлення професійного розвитку персоналу: поняття та види

Професійний розвиток персоналу є однією з ключових складових успішної діяльності будь-якої організації. Він охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації, розширення знань і вдосконалення навичок співробітників. Професійний розвиток має на меті не лише підвищення продуктивності праці, але й сприяє особистісному зростанню працівників, їх мотивації та залученості до роботи.

Необхідність розвитку персоналу в організаційному контексті зумовлена зростаючими вимогами до кваліфікації працівників та їх здатності виконувати роботу з використанням новітніх досягнень науки і техніки. Це забезпечує відповідність мінливим умовам сучасності та допомагає досягати конкурентних переваг на ринку. При цьому розвиток персоналу є невід'ємною частиною розвитку самого підприємства, що формує двосторонній взаємовигідний процес: з одного боку, це якісне зростання особистісного потенціалу працівників, з іншого – підвищення організаційних можливостей виробляти продукцію, яка відповідає попиту на ринку [1].

Для визначення ролі та місця людини в системі розвитку на сучасному етапі діяльності вітчизняних підприємств необхідно відстежити еволюційний шлях цього процесу. Історично розвиток персоналу можна розділити на п'ять основних етапів:

1. Використання трудових ресурсів (кінець XIX ст. – 20-ті рр. XX ст.).
2. Управління персоналом (починаючи з 20-х рр. XX ст.).
3. Управління людськими ресурсами (починаючи з 50-х рр. XX ст.).
4. Управління людиною (починаючи з 60-х рр. XX ст.).

5. Ефективність менеджменту персоналу (починаючи з ХІХ ст.) [17].

Одними з перших дослідників у сфері наукової організації праці є У. Тейлор, який заклав основи наукового управління, організації та нормування праці. Його внесок відображений у праці "Принципи наукового управління". У кінці ХІХ - початку ХХ століття працівники часто розглядалися як другорядний ресурс, своєрідний "придаток" до машини з точки зору споживацького підходу.

У. Тейлор виділяє три основні причини, через які працівники працюють непродуктивно [14]:

Класова солідарність робітників: Робітники вважають, що підвищення продуктивності праці може призвести до скорочення робочих місць, що спричинить звільнення багатьох із них.

Помилкова система організації управління: Застаріла система управління підприємствами змушує працівників працювати повільніше, аби захистити власні інтереси.

Непродуктивні методи виробництва: Використання неефективних методів призводить до марнування зусиль робітників.

Для підвищення продуктивності праці Тейлор пропонує нормувати роботу, встановлюючи жорсткі норми, які не всі працівники можуть виконати. Цей підхід, з одного боку, викликає невдоволення у тих, чия продуктивність недостатньо висока, а з іншого боку, заохочує тих, хто здатен впоратися із завданнями, через високі заробітки.

Ідеї Тейлора щодо раціоналізації праці підтримав також відомий промисловець Г. Форд. Успіх Форда асоціюється з впровадженням передових технологій, таких як конвеєрна зборка автомобілів та стандартизація процесів. Принцип фордизму полягає в тому, що кожний робітник на конвеєрі виконує одну єдину операцію, що стандартизує його роботу і значно прискорює виробництво. Форд вважав, що робітники повинні підкорятися встановленим правилам, уникати відповідальності та виконувати простий набір монотонних дій для досягнення максимальної ефективності [17].

Зміщення акцентів науковців на побудову організаційної структури як головного чинника раціоналізації праці та підвищення її продуктивності відбувається на другому етапі розвитку концепції “Управління персоналом”. Це знайшло своє відображення у працях таких видатних вчених, як Макс Вебер та Анрі Файоль. Макс Вебер розглядає управління персоналом через призму бюрократичної (ідеальної) організації, яку він описує наступними характеристиками [34]:

- Поділ праці за функціональним принципом: Кожен працівник виконує чітко визначені функції, що сприяє спеціалізації та підвищенню ефективності.

- Чітка ієрархічна структура: Управління побудоване на основі сходового підпорядкування, що забезпечує зрозумілу систему взаємодії.

- Система правил та формальних процедур: Діяльність персоналу регламентується чітко встановленими правилами та нормами, що забезпечує передбачуваність та стабільність.

- Формалізація внутрішніх відносин: Взаємодія між працівниками будується на формальних засадах, орієнтуючись на посадові інструкції, а не особисті відносини.

- Підбір кадрів на основі формальних критеріїв: Відбір співробітників здійснюється за набором компетенцій на конкурентній основі, з подальшим кар'єрним зростанням на основі старшинства, стажу роботи та досягнутих результатів.

Анрі Файоль, відомий своїми принципами менеджменту, запропонував низку управлінських принципів, які стали основою сучасного менеджменту [5]:

- Розподіл праці: Спеціалізація підвищує продуктивність, покращуючи ефективність роботи.

– Повноваження та відповідальність: Менеджери повинні мати відповідні повноваження для виконання своїх обов'язків і нести відповідальність за свої рішення.

– Дисципліна: Дотримання встановлених правил і норм є необхідним для підтримання порядку в організації.

– Єдиноначальність: Кожен працівник повинен отримувати накази лише від одного начальника.

– Єдність напрямів: Всі дії організації повинні бути спрямовані на досягнення загальних цілей.

– Підпорядкування особистісних інтересів загальним: Інтереси організації завжди повинні переважати над особистими інтересами.

– Винагорода персоналу: Оплата праці повинна бути справедливою і стимулювати працівників до кращих результатів.

– Скалярний ланцюг: Повинна існувати чітка лінія командування від вищого до нижчого рівня управління.

– Порядок: Кожен працівник повинен мати своє місце і виконувати чітко визначені функції.

– Справедливість: Справедливе ставлення до працівників сприяє лояльності та підвищенню продуктивності.

– Стабільність робочого місця: Підтримка стабільності робочого місця важлива для розвитку компетентності працівників.

– Ініціатива: Заохочення ініціативи сприяє розвитку творчості та інновацій.

– Корпоративний дух: Спільний дух команди сприяє ефективній співпраці та досягненню цілей організації.

Перехід до соціально орієнтованого управління був обумовлений результатами Хоуторнського експерименту, проведеного під керівництвом Е. Мейо. Цей експеримент заклав основи для розгляду працівника як найважливішого ресурсу підприємства, беручи до уваги його особистісні,

психофізіологічні та професійні якості. Це характерно для третього етапу еволюції управління персоналом – "Управління людськими ресурсами".

Цей підхід акцентує увагу на психологічних особливостях кожного члена колективу і спрямований на формування сприятливих робочих відносин, що позитивно впливає на підвищення продуктивності праці. Послідовники цієї школи вважали, що якщо керівництво дбає про підлеглих, створює умови для їхньої самореалізації та впроваджує систему партнерства та співробітництва, то продуктивність праці зростає значно швидше, ніж за умови забезпечення лише гігієнічних умов праці, як зазначав Ф. Герцберг. Працівник розглядається як важливий ресурс, чийі знання, уміння та навички необхідно розвивати і накопичувати для досягнення максимальної ефективності [55].

На четвертому етапі еволюції управління персоналом – "Управління людиною", головним суб'єктом і об'єктом підприємства є людина, яка розглядається у контексті системи "організація – сім'я". Функція менеджменту полягає в управлінні людською істотою. Основним фактором, що впливає на поведінку працівників, є організаційна культура, яка формується на основі інтересів, цінностей і мотивів як керівної, так і керованої систем. Важливими також є звичаї, традиції та менталітет нації. Прогресивний досвід японського менеджменту продемонстрував життєздатність цього підходу як на великих підприємствах, так і у малому бізнесі, що особливо важливо для України, де процес становлення ринкових відносин ще триває.

П'ятий етап – "Ефективність менеджменту персоналу", запропонований Гавкаловою Н. Л [9]., підкреслює значущість знань та інтелекту працівників у досягненні соціально-економічної ефективності діяльності підприємства. Цей підхід відповідає концепції інтелектуального капіталу, розробленої Г. Беккером та Т. Шульцем і розвиненої рядом вітчизняних дослідників. За словами Туленкова М. В., менеджмент багатьох підприємств прагне "заморозити" людський капітал, щоб уникнути звільнень або обійтися без впровадження інновацій. Такий підхід призводить до втрати здатності

кваліфікованих кадрів до саморозвитку, що негативно впливає на рівень конкурентоспроможності продукції.

Підсумовуючи розгляд етапів розвитку управління персоналом, слід зазначити, що більшість вітчизняних підприємств залишилися на другому-третьому етапах, значно відстаючи від передових компаній світу, які постійно вдосконалюють свої підходи до управління персоналом і вимірюють його ефективність відповідно до сучасних вимог.

Ряд науковців розглядають “розвиток персоналу” досить вузько, ототожнюючи його з процесом навчання. На думку Савченка В.А., «розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу» [33].

На думку А. Ткаченко, професійний розвиток особистості в межах організації має економічне вираження через категорію «професійний розвиток персоналу». Це означає, що професійний розвиток персоналу являє собою цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання протягом їх трудової діяльності в організації. Метою цього впливу є досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці та забезпечення виконання працівниками нових, більш складних завдань, максимально використовуючи їхні здібності та потенціал [42].

Т. Збрицька в глосарії не тільки визначає поняття «розвиток персоналу» як безперервний процес вдосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників та підвищення ефективності діяльності організації в короткостроковій та довгостроковій перспективі, але й формулює поняття «система розвитку персоналу». Вона розглядає цю систему як сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних і перспективних завдань у сфері розвитку персоналу, а також для оптимального

задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою та кар'єрою [19].

О.А. Грішнова під розвитком персоналу розуміє, передусім, сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки та перекваліфікації. В ширшому сенсі, розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших аспектів [10].

Професійний розвиток персоналу є важливим елементом стратегічного управління організацією. Він забезпечує не лише підвищення професійних компетенцій працівників, але й сприяє їх особистісному зростанню, підвищенню мотивації та залученості до робочого процесу. Цей розвиток охоплює безперервне навчання, тренінги, семінари, участь у професійних конференціях, а також менторство та коучинг. Успішний професійний розвиток персоналу забезпечує адаптацію працівників до швидко змінюваних умов ринку праці, підвищує їх здатність до інновацій та забезпечує конкурентоспроможність організації в динамічному бізнес-середовищі.

1.2. Стратегічні підходи професійного розвитку персоналу для підвищення ефективності підприємства

Стратегія в будь-якій управлінській сфері передбачає визначення основного напрямку розвитку компанії в умовах нестабільного та невизначеного зовнішнього середовища шляхом створення і реалізації стійких конкурентних переваг. Цей напрямок визначається через постановку цілей на відносно довгий період, для досягнення яких необхідно розробити всебічний комплексний план дій. Вирішальною особливістю стратегічного плану дій є його принципово інша логіка побудови.

У традиційному плануванні траєкторія руху йде від минулого через теперішнє до майбутнього, тоді як у стратегічному плануванні — навпаки: від бачення майбутнього (стратегічного бачення) до теперішнього. Таким чином, стратегія організації є шляхом, яким вона повинна рухатися для досягнення бажаних орієнтирів. При цьому самі орієнтири, як і місія організації, знаходяться поза її межами, наприклад, у сфері задоволення потреб її клієнтів. З цього випливає, що успіх реалізації стратегії залежить від ступеня задоволення потреб усіх зацікавлених сторін.

Стратегія управління персоналом є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства. Кожне підприємство може обрати одну з п'яти основних стратегій: стратегію підприємництва, стратегію динамічного зростання, стратегію максимізації прибутку, стратегію підтримки ліквідності або стратегію зміни курсу.

Вибір конкретної стратегії значно впливає на підхід до управління персоналом і визначає напрями розвитку кадрової політики [6]. Зміна стратегічних орієнтирів розвитку організації приведе за собою зміну стратегії розвитку персоналу, і навпаки – якісні, кількісні зрушення в структурі персоналу тягнуть необхідність коригування або внесення змін в стратегічні плани розвитку (рис. 1.1).

На етапі формування стратегії розвитку персоналу [25]:

а) визначають потреби в персоналі (за чисельністю, типом, освітою, кваліфікацією та іншими характеристиками) для реалізації стратегії та підвищення конкурентоспроможності;

б) аналізують тенденції кадрової структури, включаючи плинність, активність рекрутингу, кількість співробітників пенсійного віку та інші фактори.

Ці дані використовуються для оптимізації системи підбору, навчання, розподілу функцій між співробітниками і підрозділами, що сприяє створенню збалансованого потенціалу робочої сили. Аналіз збалансованого потенціалу персоналу виявляє ключові типи співробітників, необхідних для подальшого

розвитку. Визначається, які програми розвитку персоналу слід розширити, а які скоротити. Далі розробляється механізм системи управління розвитком персоналу.

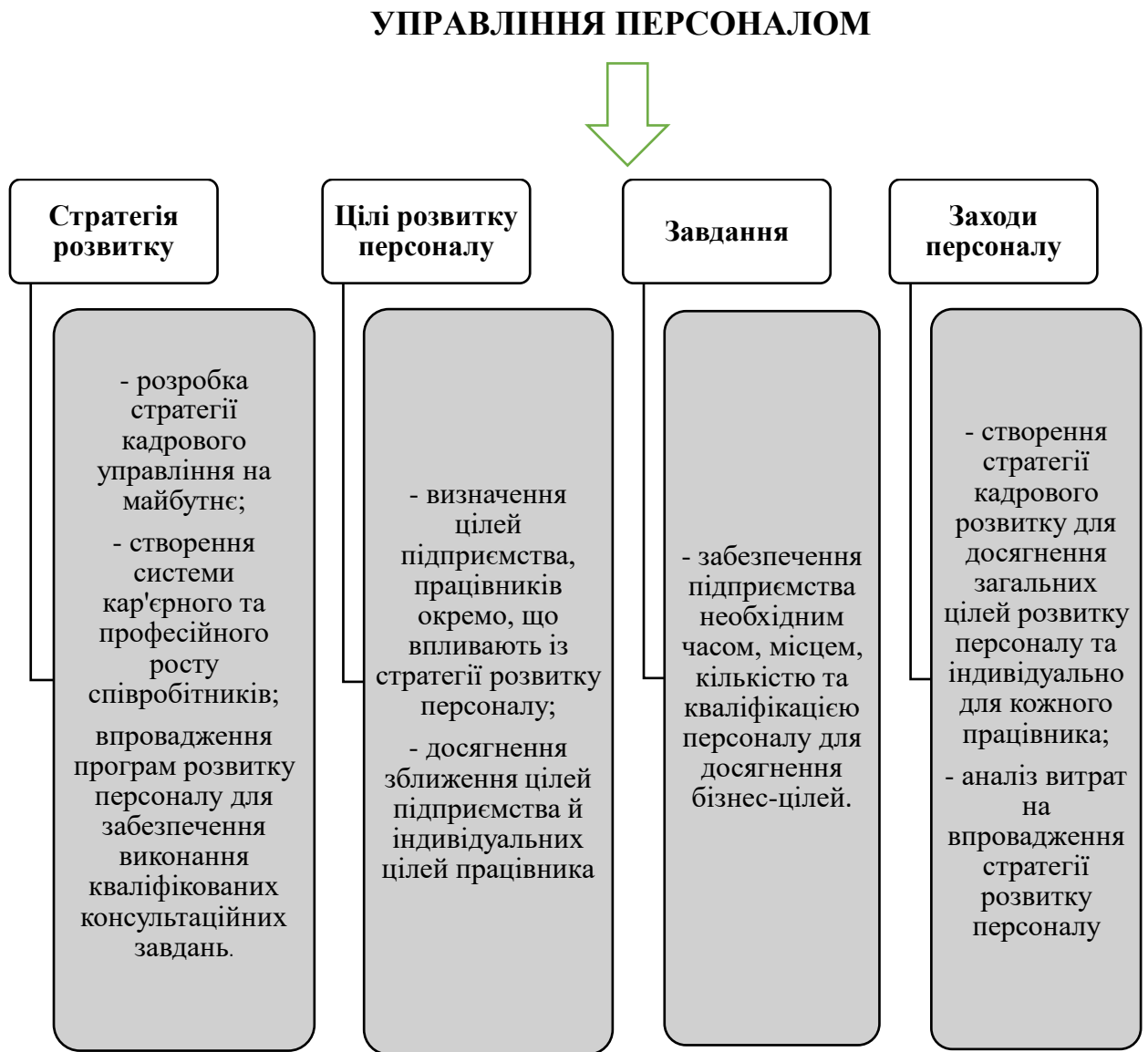


Рис.1.1. Зв'язок управління персоналу з розвитком і стратегічними цілями

Джерело [25]

Ця система включає методичне, технічне, інформаційне та організаційне забезпечення, за допомогою якого здійснюється реалізація стратегії розвитку персоналу. Система розвитку персоналу організації розглядається як система управління професійним досвідом працівників, яка складається з соціальних інститутів професійного розвитку і базується на завданнях організації. Основне завдання системи розвитку персоналу - накопичення необхідного

професійного досвіду працівників як в суспільстві, так і в організації. Ця система включає сукупність елементів, що впливають на об'єкт розвитку - персонал, забезпечуючи зміни в його здібностях та потребах, пов'язаних з професійним досвідом організації.

У великих організаціях розвиток персоналу являє собою систему взаємопов'язаних заходів, що включають: розробку стратегії, прогнозування та планування потреби в кадрах, управління кар'єрою та професійним зростанням, організацію процесів адаптації та навчання, а також формування корпоративної культури.

Ця система функціонує на основі плану розвитку – освітнього плану організації, в якому зазначаються цілі розвитку, що поділяються на [29]:

- робочі місця, що включають конкретні посади, які мають бути зайняті після реалізації плану розвитку;

- професії, що визначають певні спеціалізації без гарантій зайняття конкретних посад;

- області знань, які мають бути здобуті за планом розвитку та не мають прямого зв'язку з конкретними посадами;

- заходи, необхідні для досягнення зазначених цілей, які включають:

- заходи, що організуються підприємством під час робочого часу та фінансуються роботодавцем, такі як внутрішнє навчання, денні курси та семінари поза межами підприємства, участь у наукових конференціях, стажування на підприємстві тощо;

- заходи, що ініціюються працівниками у вільний від роботи час і фінансуються повністю або частково ними, такі як вечірні курси, самонавчання, дистанційне або заочне навчання в університеті тощо.

Оцінка професійного розвитку і навчання персоналу повинна проводитися на базі рівнів структурного підрозділу підприємств. Як показує досвід, оцінити ефективність професійних програм надзвичайно важко, бо вони створюються не для формування конкретних професійних умінь й навичок, а з метою розвитку визначеного типу мислення та поведінки

працівників. Сюди віднесемо ті навчальні програми, що спрямовані на профрозвиток молодих фахівців з вищою освітою в підприємстві з метою підготовки резерву керівних кадрів [52].

Отже, стратегічне управління є складною системою управління, до якої деякі автори відносять підсистему аналізу і планування стратегії підприємства та підсистему управління стратегічними проблемами, інші описують її як сукупність таких елементів: стратегічне планування, реалізація планів на тактичному й оперативному рівнях та стратегічна система забезпечення. Але більш конкретно та повне, на думку авторів даної роботи, уявлення про систему стратегічного управління, яка ґрунтується на стратегічному плануванні, доповненому механізмом узгодження оперативних рішень зі стратегічними, а також механізмом коригування і контролю за реалізацією стратегії, наводить у своїй праці Пастухова В. В. [31]. На її думку, система стратегічного управління (ССУ) підприємством складається з наступних підсистем: стратегічне планування; реалізація стратегії; організаційне забезпечення стратегічного управління. Дані підсистеми знаходяться у постійному взаємозв'язку та взаємозалежності, тільки так стає можливою ефективна реалізація стратегічного управління на практиці.

Професійний розвиток персоналу представляє собою цілеспрямований та систематичний процес впливу на працівників за допомогою професійного навчання протягом їх трудової діяльності в організації. Основна мета такого розвитку полягає у досягненні високої ефективності виробництва або наданих послуг, підвищенні конкурентоспроможності працівників на ринку праці, а також забезпеченні виконання працівниками нових, складніших завдань на основі максимального використання їхніх здібностей та потенційних можливостей. Ефективне управління розвитком персоналу сприяє оптимальному використанню трудового потенціалу кожного працівника, підвищенню його професійної та соціальної мобільності, а також конкурентоспроможності. Це, у свою чергу, веде до покращення соціально-

психологічного клімату в організації, підвищення мотивації до праці серед співробітників, зниження рівня плинності кадрів.

Основними завданнями управління розвитком персоналу в організації є [37]:

- здійснення безперервної професійної підготовки працюючих;
- адаптація персоналу та спрямування його професійної кар'єри;
- повне використання здібностей і нахилів працівників;
- регулярна атестація працюючих;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації.

Інвестиції в людський капітал є одними з найбільш ефективних, хоча вони вимагають значних фінансових витрат. Проте в перспективі підприємство отримує більш кваліфікованих працівників, які надають високоякісні послуги, що, в свою чергу, сприяє зростанню прибутків компанії та підвищенню продуктивності праці персоналу. Працівники також отримують як прямі (вища заробітна плата, кращі умови праці, пільги, участь у прибутках підприємства), так і непрямі (вища конкурентоспроможність на ринку праці, стабільність робочого місця, впевненість у майбутньому, задоволеність роботою) вигоди [21].

Процес підготовки та розвитку людських ресурсів повинен базуватися на вітчизняному та зарубіжному досвіді. У світовій практиці існує багато методів і форм розвитку професійних знань, умінь та навичок, серед яких основними є навчання на робочому місці та поза ним.

Навчання на робочому місці [15]:

- Копіювання: Працівник закріплюється за спеціалістом і навчається, творчо копіюючи його дії.
- Наставництво (коучинг): Менеджер або кваліфікований робітник займається зі своїм підлеглим під час щоденної роботи, надаючи допомогу у формі підказок, консультацій, співбесід, порад.

- Інструктаж: Офіційні інструктажі для працівників щодо виконання нових або складних завдань.
- Делегування: Надання працівникам нових обов'язків з метою розвитку їхніх навичок.
- Ротація: Переміщення працівників між різними посадами для набуття різнобічного досвіду.
- Метод ускладнюючих завдань: Розширення обсягу завдань та підвищення їх складності.

Навчання поза робочим місцем:

- Ділові ігри та навчальні ситуації: Симуляції реальних робочих ситуацій для розвитку навичок вирішення проблем.
- Моделювання: Відтворення робочих процесів для кращого розуміння їхніх аспектів.
- Тренінги сенситивності: Навчання, спрямовані на розвиток емоційної компетентності та міжособистісних навичок.
- Лекції: Теоретичне навчання у формі виступів експертів.
- Самостійне навчання: Особисте вивчення матеріалів для підвищення кваліфікації.
- Рольові ігри: Відтворення робочих ситуацій для розвитку практичних навичок.

Вибір форм та методів розвитку персоналу залежить від специфіки діяльності організації та її стратегічних цілей. Правильно організований процес професійного розвитку дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал працівників та сприяє стійкому розвитку підприємства.

Важливо аналізувати та переймати досвід з управління розвитком персоналу у розвинутих країн світу. Як відомо, основою японської системи професійного навчання є концепція "гнучкого працівника", складова частина процесу праці – це безперервна освіта. Працівник фірми протягом тижня

повинен витратити чотири години робочого і чотири години особистого часу на навчання, оскільки повинен володіти багатьма спеціальностями фірми. В Америці найбільш поширеними формами навчання є: короткотермінові курси при школах бізнесу і вищих навчальних закладах (2–4 тижні); вечірні курси; перепідготовка персоналу на основі двосторонніх договорів між фірмами і навчальними закладами. Всі перелічені форми навчання сприяють якісній підготовці та підтримці конкурентоспроможності робочої сили.

1.3. Вимоги до професійного розвитку персоналу підприємства згідно умов трансформацій бізнесу

В умовах сучасного ринку, де конкуренція постійно зростає, успішність підприємства значною мірою залежить від його здатності адаптуватися до змін та впроваджувати інновації. Одним з найважливіших аспектів цієї здатності є професійний розвиток персоналу. Стратегічні підходи до професійного розвитку працівників спрямовані на створення системи, яка дозволяє не тільки підвищити кваліфікацію співробітників, але й забезпечити їх мотивацію, залученість та готовність до виконання нових завдань.

Ефективний професійний розвиток вимагає інтеграції навчання та розвитку у стратегічне планування підприємства. Це включає розробку довгострокових програм навчання, які відповідають потребам як організації, так і її працівників. Важливою складовою такого підходу є аналіз і прогнозування потреб у навичках і компетенціях, що дозволяє вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішні вимоги бізнесу.

Мета професійного розвитку персоналу – стати конкурентоспроможним фахівцем на ринку праці, за знаннями, досвідом, навичками, компетенціями відповідати усім критеріям й запитам роботодавців [8].

Для досягнення цієї мети, насамперед, потрібно чітко з'ясувати особливості професійного розвитку персоналу. За класичною схемою існує 3 напрямки розвитку персоналу на підприємстві.



Рис.1.2. Напрямки розвитку персоналу на підприємстві
Джерело [22]

Особистісний розвиток – це самовдосконалення шляхом змін, які позитивно впливають на всі сфери життя, фізичне та психічне благополуччя. Це спосіб досягти своїх цілей і реалізувати свій потенціал, щоб покращити своє життя та стосунки з іншими людьми. Люди можуть вибрати певні атрибути, на яких зосередитися, наприклад, навички спілкування чи міжособистісного спілкування або вести більш свідоме та здорове життя. Є кілька різних способів продовжити особистий розвиток, наприклад [21]:

Саморозвиток передбачає самостійно навчитися новим навичкам або розширити своє розуміння конкретної теми чи проблеми.

Семінари з особистісного розвитку, лідерства – короткі курси, які допомагають людям дізнатися більше про себе та розвинути свої знання чи навички. Вони часто виникають протягом дня, хоча деякі тривають довше.

Коучинг особистісного розвитку передбачає роботу з експертом, який допоможе зрозуміти конкретні сфери, у яких потрібно вдосконалитися. Це також сприяє підвищенню самооцінки і націленості на успішний результат.

На нашу думку, соціальний розвиток персоналу, пов'язаний із забезпеченням соціального статусу – отримання вищого розряду робітника, вищої категорії фахівця, вищої управлінської посади, якогось привілею – бути наставником молоді, бригадиром тощо.

Особистісний і соціальний розвиток персоналу сприяє підвищенню Soft Skills, а саме: навички успішного спілкування, навички міжособистісних комунікацій, критичного мислення і вміння вирішувати проблеми, організаційні навички, тайм менеджмент, мовні навички, працювати в команді, стресостійкість, лідерські якості. З метою визначення вагомості Soft Skills було здійснено опитування топ-менеджменту вітчизняних компаній. За результатами опитування працівників пріоритетними вважаються Soft Skills: стресостійкість, лідерські якості і критичне мислення. Важливість можливих Soft Skills пропонувалося оцінити за 100-ою бальною шкалою (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Обрання працівниками пріоритетних Soft Skills для їхнього розвитку, %
Джерело [15]

За результатами опитування працівників пріоритетними вважаються Soft Skills: стресостійкість, лідерські якості і критичне мислення.

Професійний розвиток сприяє підвищенню *Hard Skills*, які відрізняються за фахом, посадою, виконанням конкретної роботи працівником.

Для керівників вагомими *Hard Skills* будуть бізнес аналітика, стратегічне мислення, персональна відповідальність, діджитал навички, мовні навички для міжнародної компанії, вміння ризикувати, навички публічних виступів, мотивація працівників. З метою визначення вагомості *Hard Skills* було здійснено опитування топ-менеджменту вітчизняних компаній, яким пропонувалося оцінити затребуванні навички за 100-ою бальною шкалою (рис.1.4).

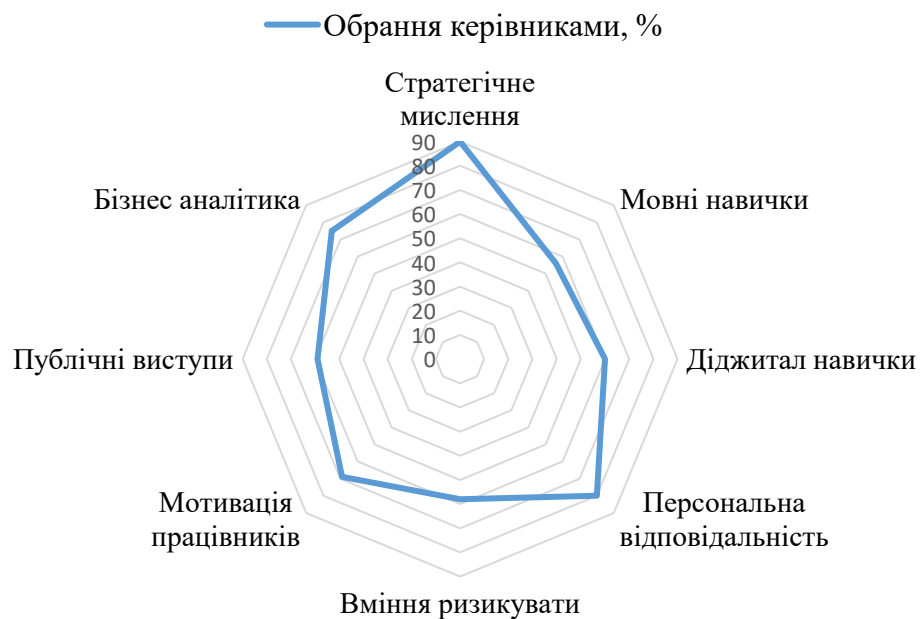


Рис.1.4. Обрання керівниками пріоритетних *Hard Skills* для їхнього професійного розвитку, %
Джерело [15]

На перше місце керівники ставлять стратегічне мислення, персональну відповідальність та бізнес-аналітику (досягнення високих економічних результатів), що підтверджується й вимогами, які висуваються до вищих топ-посад на інтернет сайтах – work.ua, robota.ua, talent.ua, ua.jobble.org та ін.

Способи залучення співробітників до професійного розвитку:

1. Дізнатися про професійні плани і подальший розвиток працівників. Знання потреб і цілей працівників допомагає створенню програми професійного розвитку, яка найбільше відповідає інтересам компанії. Попереднє знання потреб співробітників допомагає відповідно спланувати

бюджет компанії на підвищення кваліфікації та навчання. Зацікавити співробітників непросто, оскільки для цього потрібно врахувати багато різних чинників. Професійний розвиток шляхом встановлення цілей і забезпечення відповідного рівня навчання значно допомагає досягти кращої залученості працівників і показує їхню цінність для компанії.

2. Переміщення фокусу з HR на професійний розвиток. HR-відділ виконує багато різних функцій у компанії, і одна з них – це професійний розвиток працівників. Для компанії разом з менеджера персоналу важливо створювати культуру, у якій кожен працівник отримує можливість навчання та приймати участь у різноманітних заходах щодо професійного розвитку. Перевага надається тренінгам з тимбілдінгу, де співробітники працюють як одна команда, вдосконалюють навички спілкування та управління конфліктами. Приклади можливостей для розвитку працівників включають онлайн-платформи для навчання, платні екскурсії на семінари, майстер-класи, а також навчання за підтримки роботодавців. Водночас платформи мають бути такими, де співробітникам буде легко ввійти та розпочати навчання, отримати доступ офлайн до інформаційних матеріалів за допомогою мобільних телефонів, планшетів та інших пристроїв [23].

У звіті SHRM 48% фахівців з управління персоналом назвали програми навчання найефективнішим інструментом найму персоналу. Опитування Better Buys показало, що 78% респондентів наразі мають доступ до професійного розвитку, а 92% вважають доступ важливим або дуже важливим [30].

Топ-менеджмент вітчизняних компаній надає перевагу різним способам навчання (рис.1.5).

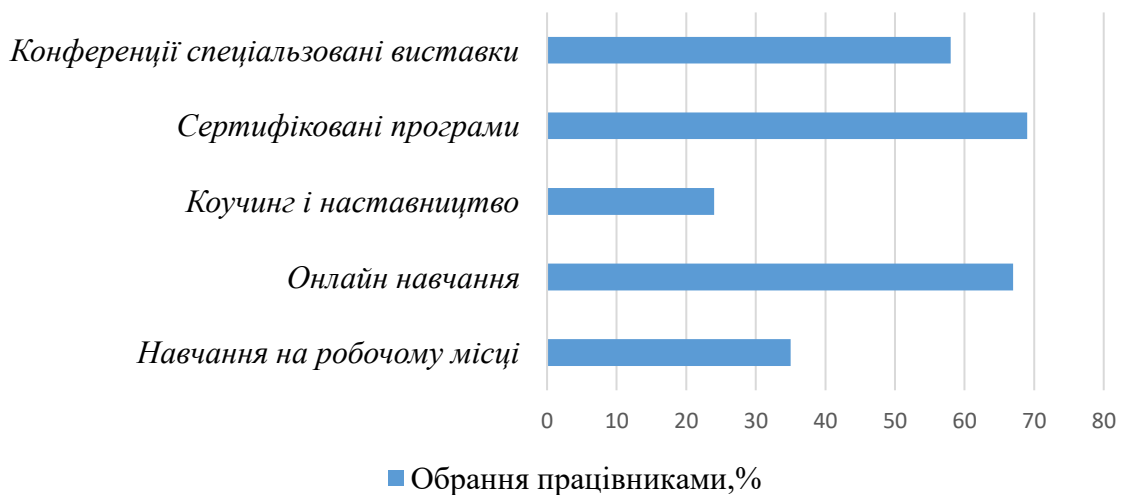


Рис.1.5. Обрання способу навчання працівниками, %

Джерело [15]

Топ-менеджмент надає перевагу онлайн навчанню і сертифікованим програмам фахової спрямованості з високою репутацією. Водночас конференції і спеціалізовані виставки також представляють інтерес. Тому, що можна побачити технічне рішення в дії, новинки готової продукції, оцінити якість виробів конкурентів, поспілкуватися безпосередньо з розробниками у своїй галузі. Чужий успіх може надихнути і підказати якісь творчі розв'язання виробничих питань тощо.

Професійний розвиток працівників в умовах трансформацій підприємництва надає переваги компанії, а саме: підвищення продуктивності, підвищення якості продукції, робіт і послуг, застосування економії і зниження витрат, підвищення задоволення працівників, дотримання певних правил, норм, вимог і стандартів в залежності від галузі. Інвестиції в професійний розвиток завжди окупляться зростанням залучення працівників, їх старанним відношенням і віддачою компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ФІРМА «ТЕХНОКОМПЛЕКС»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Фірма «Технокомплекс»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФІРМА «ТЕХНОКОМПЛЕКС» зареєстрована 18.03.1997 за юридичною адресою Україна, 03117, місто Київ, проспект Перемоги, будинок 65, код ЄДРПОУ 19117325. Керівник організації - Бубнов Нікіта Артемович.

Фірма "ТЕХНОКОМПЛЕКС" є відомим українським виробником медичних товарів. Основним напрямом діяльності є виробництво одноразових гінекологічних наборів, вагінальних дзеркал, акушерської та хірургічної білизни, комплектів одягу для одноразового використання, рукавичок для огляду та хірургічних стерильних. Крім того, компанія імпортує скальпелі, катетери, зонди, шприци, медичні трубки, інструментарій та обладнання. Вся продукція та торговельна марка "ТЕХНОКОМПЛЕКС" зареєстровані для використання в Україні, мають відповідні гігієнічні висновки та сертифікати якості, маркування відповідає національним стандартам і рекомендоване для використання МОЗом та Асоціацією Акушерів-гінекологів України.

Види економічної діяльності:

13.95 - Виробництво нетканих текстильних матеріалів і виробів із них, крім одягу (основний)

14.19 - Виробництво іншого одягу й аксесуарів

21.20 - Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів

46.41 - Оптова торгівля текстильними товарами

46.46 - Оптова торгівля фармацевтичними товарами

77.39 - Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

81.22 - Інша діяльність із прибирання будинків і промислових об'єктів

47.51 - Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах

47.74 - Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах

52.29 - Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

71.20 - Технічні випробування та дослідження

32.50 - Виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів

22.19 - Виробництво інших гумових виробів

49.41 - Вантажний автомобільний транспорт

ТОВ «Фірма «Технокомплекс» використовує стійку інноваційну перспективу, прагне надавати інноваційні, захисні та надійні рішення, які знижують витрати та підвищують ефективність у секторі медичного обладнання, особливо одноразових медичних текстильних виробів, що вимагаються в глобальному секторі охорони здоров'я.

До невиробничої структури підприємства входять такі відділи:

- Відділ маркетингу та реклами.
- Відділ продажів.
- Бухгалтерія та фінансова служба.
- Юридична служба.
- Відділ кадрів.
- Технічна служба та обслуговування обладнання.
- Інженерно-технічний відділ для розробки та вдосконалення виробничих процесів.
- Логістичний відділ для організації постачання та доставки продукції.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Фірма «Технокомплекс» представлена на рис. 2.1.

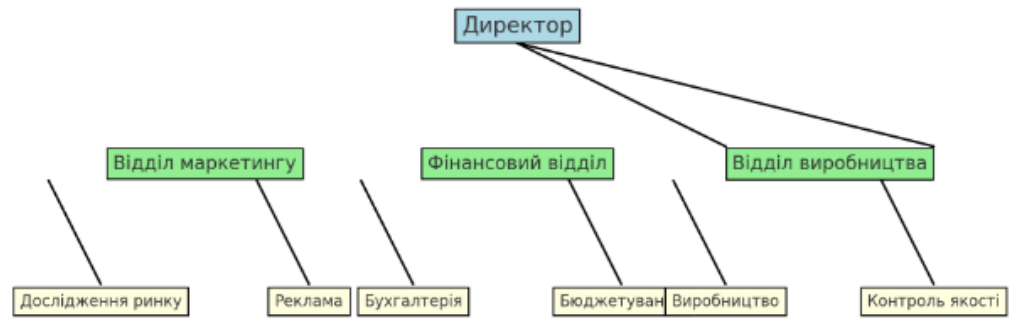


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Фірма «Технокомплекс»

Джерело: розроблено автором

Організаційна структура управління ТОВ "Технокомплекс" є функціональною. У такій структурі підприємство поділяється на відділи за функціональним принципом (відділ маркетингу, відділ фінансів, відділ виробництва тощо), кожен з яких відповідає за виконання певних функцій у межах своєї компетенції.

Переваги функціональної структури управління:

Спеціалізація і експертиза: Кожен відділ спеціалізується на конкретній функції, що дозволяє розвивати експертизу та підвищувати якість виконання завдань.

Ефективне управління ресурсами: Керівництво може ефективно розподіляти ресурси між відділами, що сприяє оптимізації процесів.

Простота структури: Функціональна структура проста для розуміння та впорядкування, що полегшує управління підприємством.

Недоліки функціональної структури управління:

Обмежена комунікація: Управління підприємством може ускладнюватися через потребу в багатоканальній комунікації між відділами.

Помірна або низька гнучкість: Функціональна структура може утруднювати швидке прийняття рішень або зміну стратегії у відповідь на умови ринку, які змінюються.

Можливість конфліктів між відділами: Відділи можуть зіткнутися з конфліктами в процесі спільної роботи, що може впливати на продуктивність та співпрацю.

Цілком можливо, що ТОВ «Фірма «Технокомплекс» застосовує комбінацію функціональної та дивізіональної структур управління для забезпечення оптимального функціонування та відповідності потребам свого бізнесу.

Матеріально-технічне забезпечення підприємства здійснюється різними шляхами. Основний – взаємодія із постачальниками різних видів виробничої сировини, таких як тканина, витратний матеріал тощо. Для підвищення якості виробленого товару, підприємство співпрацює із міжнародними постачальниками. Це дає можливість налагодити логістичні відносини в тому числі. План закупівель матеріальних ресурсів складається на основі балансів матеріально-технічних ресурсів, у яких містяться дані про розмір очікуваного залишку на початок планового періоду, потребу в ресурсі, джерела її задоволення, кількість матеріалів, що підлягають закупівлі. План закупівлі матеріально-технічних ресурсів складається на рік та поквартально. Закупки «на стороні» і відмова від власного виробництва пояснюється економічними перевагами, які може одержати підприємство, купуючи ресурси у вузькоспеціалізованих підприємствах за відносно низькими цінами. За останній період у зв'язку зі зростанням світової конкуренції, тенденції на зниження витрат, розукрупнення компаній взято курс на пошук зовнішніх постачальників тих товарів і послуг, які раніше вироблялись підприємством.

Основна мета ТОВ «Фірма «Технокомплекс» – виробництво та постачання високоякісної та конкурентоспроможної продукції, яка відповідає заданим критеріям та вимогам споживачів. Ця мета досягається шляхом підтримання ефективності системи управління якістю, дотримання процедури

управління ризиками, впровадження та збереження Технічного регламенту. Крім того, підприємство гарантує, що отриманий прибуток є достатнім для його процвітання та гарантує працівникам задовільний рівень життя.

Асортимент продукції підприємства показано в табл. 2.1.

Таблиця 2.2

Структура асортименту продукції (переліку надання послуг)

за 2022–2023 роки

№ з/п	Найменування продукції (видів, товарних груп)	Обсяг виробництва продукції (надання послуг), тис. грн.	Обсяг виробництва продукції (надання послуг), тис. грн.	Відхилення	
		2022 р.	2023 р.	Абс.	Відносне
1.	Дзеркало вагінальне одноразового застосування «Славна®»	15239,3	16233,3	994	6,5
2.	Набір гінекологічний оглядовий одноразового застосування «Славна®»	30478,5	27432,5	-3846	-9,99
3.	Рукавички хірургічні та оглядові стерильні «Славна®»	73148,4	80211,4	7863	9,65
4.	Одяг і покриття операційні медичні та їх комплекти «Славна®»	45717,8	32788,8	-12929	-28,28
5.	Інструменти маніпуляційні і допоміжні вироби медичні та їх набори одноразового застосування «Славна®»	67052,7	59877,7	-7175	-10,7
6.	Щіточка гінекологічна цервікальна «Славна®»	12191,4	13221,4	1030	8,44

Джерело: розраховано автором на основі звітних документів підприємства

Структура асортименту продукції (надання послуг) компанії «Славна®» зазнала змін протягом року. Деякі товарні групи збільшили свою частку в обсягах виробництва, тоді як інші зменшили. Найбільш значущі зміни відбулися в таких товарних групах, як одяг і покриття операційні медичні та їх комплекти, інструменти маніпуляційні і допоміжні вироби медичні та їх

набори, та засоби операційно-перев'язувальні медичні та їх набори, де відхилення у структурі складають від -4,07% до 5,48%.

Інші товарні групи, такі як дзеркало вагінальне, набір гінекологічний оглядовий, рукавички хірургічні та оглядові стерильні, щіточка гінекологічна цервікальна, та плівки інцизні операційні TKderm® та TKflex®, також відображають незначні зміни у структурі асортименту. Загальний обсяг виробництва продукції зменшився на 5,06%, що може свідчити про певні труднощі або переорієнтацію компанії в умовах ринкових змін.

Одним із важливих елементів забезпечення процесу надання послуг є матеріально-технічна база, рівень якої визначимо розглянувши технічний стан засобів, що від нього також значною мірою залежить збільшення обсягу надання послуг. Для характеристики технічного стану основних засобів проведено визначено основні показники поданих у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка зносу основних засобів ТОВ «Фірма «Технокомплекс»
за 2022-2023 рр.**

Показник	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.	Темп росту, % (+) 2022/2023
Первісна вартість основних засобів	тис. грн	1944	2012	96,62
Знос основних засобів за час експлуатації	тис. грн	1408	1321	106,58
Рівень зносу основних засобів	тис. грн	72,43	77,22	93,79
Рівень придатності основних засобів	тис. грн	27,57	31,20	88,36

Джерело: розраховано автором на основі звітних документів підприємства

Ця таблиця відображає основні показники технічного стану основних засобів підприємства за два останні роки, включаючи первісну вартість, знос за час експлуатації, рівень зносу та рівень придатності основних засобів.

Також представлений темп росту (або скорочення) цих показників між 2022 та 2023 роками.

Первісна вартість основних засобів зросла на 3,50%, що може свідчити про збільшення обсягів виробництва або модернізацію підприємства. Знос основних засобів за час експлуатації зменшився на 6,18%. Це може бути пов'язане з ефективнішим використанням основних засобів або їх плановою заміною. Рівень придатності основних засобів зросла на 13,16%, що може свідчити про покращення умов їх експлуатації та утримання.

Отже, аналіз показників свідчить про позитивну динаміку управління основними засобами підприємства, що може сприяти його стабільному функціонуванню та розвитку (табл.2.4).

Таблиця 2.4

**Основні техніко-економічних показників діяльності підприємства
за 2022–2023 роки**

№ пп	Найменування показника	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
			2022	2023	абсолютн е, ±	віднос не, %
1	2	3	4	5	6	7
1.	Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	365742,00	439231,00	73489,00	20,10
2.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	304785,00	366026,00	61241,00	20,10
3.	Середньооблікова кількість штатних працівників	Осіб	316,00	300,00	-16,00	-5,06
4.	Середньорічна вартість основних виробничих засобів	тис. грн.	22382,00	22382,00	0	0
5.	Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	60591,00	54321,00	-4595,00	-7,05
6.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	226738,00	258536,00	31798	14,02
7.	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	105073,00	107490,00	2417	2,30
8.	Інші операційні доходи	тис. грн.	2793,00	4555,00	1762	63,06

Продовження табл.2.4

1	2	3	4	5	6	7
9.	Адміністративні витрати	тис. грн.	29292,00	33561,00	3756	14,71
10.	Інші операційні витрати	тис. грн.	2181,00	1473	1620,00	288,77
11.	Витрати на збут	тис. грн.	22920,00	22300,00	4279	14,61
12.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	281132,00	315870,00	34738	12,36
13.	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток)	тис. грн.	200291,00	54711,00	145580	72,71
14.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	20752,00	43804,00	23052	111,10
15.	Продуктивність праці	тис. грн. /осіб	964,51	1220,09	255,58	26,5
16.	Середньомісячна заробітна плата штатного працівника	грн.	15978,64	15089,17	-889,47	-5,57
17.	Фондоозброєність	грн.	70,83	69,21	-1,62	-2,29
18.	Рентабельність діяльності	%	6,81	11,97	5,16	x
19.	Рентабельність продукції	%	9,15	16,94	7,79	x
20.	Ефективність персоналу	тис. грн./осіб	65,67	146,01	80,34	122,3

Джерело: розраховано автором на основі звітних документів підприємства

Загалом, фінансові показники компанії вказують на зростання доходів та збільшення додаткових операційних доходів. Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 61 241 тис. грн (20.10%), що свідчить про покращення продажів і/або збільшення цін на продукцію. Чистий дохід від

реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) також збільшився на 61 241 тис. грн (20,10%), вказуючи на подібні причини, як і для загального доходу.

Середньооблікова кількість штатних працівників зменшилася на 16 осіб (-5,06%), що може вказувати на оптимізацію кадрового складу або скорочення персоналу. Зростання собівартості на 14.02% свідчить про зростання витрат на виробництво, що може впливати на валовий прибуток. Компанії варто звернути увагу на оптимізацію виробничих процесів та зниження собівартості. Проте, значне зменшення фінансового результату від операційної діяльності викликає занепокоєння, незважаючи на збільшення чистого прибутку. Це може свідчити про ефективне управління фінансовими потоками та можливе зниження операційних витрат. Зменшення середньооблікової кількості працівників та середньомісячної заробітної плати може вказувати на оптимізацію витрат на персонал. Покращення рентабельності діяльності та продукції свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів, що є позитивним знаком для компанії.

Компанії слід звернути увагу на оптимізацію операційних витрат та подальше підвищення ефективності своєї діяльності для забезпечення стійкого фінансового зростання в майбутньому.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення у ТОВ «Фірма «Технокомплекс»

Кадрове адміністрування в сучасних умовах стає все більш важливим елементом управління персоналом на підприємствах. Ефективне організаційне керівництво цим процесом дозволяє підприємству забезпечити оптимальне використання людських ресурсів, зберегти талановитий персонал та підвищити його продуктивність.

Організаційна структура ТОВ «Фірма «Технокомплекс» визначається як сукупність працівників у системі управління, їх взаємозв'язки та підпорядкованість один одному та вищому управлінському органу. Вона також включає в себе систему координації інформаційних зв'язків та розподіл

функцій між різними рівнями та підрозділами управління. Далі ми розглянемо основні функції, які виконує апарат управління ТОВ «Фірма «Технокомплекс».

Система управління ТОВ «Технокомплекс» базується на організаційній структурі, побудованій через лінійну та функціональну моделі управління. Метою цієї структури є створення прозорих зв'язків між окремими відділами всередині компанії та виділення окремих прав і обов'язків кожному відділу.

Організаційна структура ТОВ «Технокомплекс» передбачає наявність трьох великих основних окремих відділів.

- Виробничий відділ;

- Відділ, відповідальний за адміністративні завдання та функції, можна назвати адміністративним відділом;

- Відділ, який відповідає за продаж;

Відділ, відповідальний за виготовлення товарів медичного призначення, бере активну участь у виробничому процесі та заходах із забезпечення якості.

Відділ, відповідальний за адміністрування, відповідає за організацію виробничого процесу та гарантує безперебійну роботу компанії.

Реалізацію товарів медичного призначення здійснює відділ продажу.

Розподіл відповідальності і функцій в аптеці відбувається за допомогою посадових інструкцій.

Завідувач ТОВ «Фірма «Технокомплекс» бере участь в рішенні завдань, що виникають в процесі діяльності ТОВ, в області організації лікарського забезпечення населення; здійснює раціональне використання трудових, фінансових і матеріальних ресурсів підприємства; організовує роботу по кадровому плануванню, раціональному розставлянню, використанню, навчанню і оцінці кваліфікації середніх фармацевтичних кадрів; контролює якість виконання роботи підпорядкованими співробітниками і дотримання ними правил внутрішнього трудового розпорядку.

Основним завданням провізора (фармацевта) є виконання роботи по організації роботи в торговому залі відповідно до встановлених в аптеці стандартів, процедур і нормативних документів.

Штат ТОВ «Фірма «Технокомплекс» характеризується постійним складом, який збільшується за виробничих потреб.

Діяльність ТОВ «Фірма «Технокомплекс» поділяється на виробничу, торговельну. Виробнича функція полягає у виготовленні медичних засобів.

Для своєї виробничої діяльності ТОВ має у своєму розпорядженні виробничі фонди. Основні функції, які виконують кожний із відділів представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Функції та роботи, які виконує топ-менеджмент у ТОВ «Фірма
«Технокомплекс»**

Керівна посада	Функції	Повноваження
1	2	3
Директор товариства	Керівництво усім підприємством, його діяльністю та координацією роботи усіх відділів; контролює ефективність діяльності підприємства, вирішує питання щодо розвитку та організаційної перебудови компанії, здійснює прийом та звільнення працівників відповідно до штатного розпису та законодавства, видає обов'язкові для виконання всіма працівниками рішення та накази, що стосуються діяльності підприємства.	Прийняття стратегічних рішень, представництво компанії, укладання контрактів та угод
Завідуючий ТОВ	Організовує роботу відділів, здійснює координацію та організаційно-управлінські функції	Контролює виконання завдань, забезпечує виробничий процес ресурсами
Керівник виробничого відділу	Планує та контролює діяльність виробництва, оптимізує виробничий процес, контролює виконання поставлених завдань спеціалістів	Контроль за якістю продукції, організація виробничого процесу
Керівник адміністративного відділу	Контролює організацію роботи адміністративних підрозділів	Контроль за дотриманням адміністративних процедур

Продовження табл.2.5

1	2	3
Керівник відділу продажів	Розробка стратегії продажів, керівництво роботою відділу продажів	Організація роботи з клієнтами, визначення стратегії ціноутворення
Головний бухгалтер	Ведення бухгалтерського обліку, економічного аналізу стану підприємства, формування податкової та статистичної звітності	Відповідає перед директором підприємства за фінансове планування, ведення бухгалтерського, статистичного та управлінського обліку, вчасне формування податкової та статистичної звітності, контролювання фінансових результатів діяльності організації
Головний юрист	Займається організацією правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне додержання та запобігання невиконанню вимог актів законодавства, інших нормативних документів підприємства, а також працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків.	Відповідає перед директором підприємства за ведення документації та виконання норм, встановлених законом

Джерело: складено автором на основі звітних документів підприємства

У ТОВ «Фірма «Технокомплекс» директор очолює компанію та має під собою заступників, чия кількість залежить від розмірів підприємства. Кожному заступникові призначаються конкретні керівницькі функції. Директор також має свій штатний апарат.

Головний бухгалтер відповідає за бухгалтерський облік, статистичну звітність, економічний аналіз та внутрішній аудит. Бухгалтерія виконує облік усіх внутрішніх та зовнішніх господарських операцій, фактурує операції, веде бухгалтерські журнали та книги, забезпечує внутрішній управлінський облік та нарахування податків та заробітної плати.

Юрист відповідає за правову роботу, включаючи дотримання законодавства та інших нормативних актів, участь у підготовці наказів та

інших актів, участь у підготовці та виконанні господарських договорів, представництво інтересів підприємства у судах та інших органах, та забезпечення додержання законності у вирішенні правових питань працівників.

Відділ кадрів є самостійним підрозділом компанії, підпорядкованим керівнику підприємства або його представнику, який відповідає за управління персоналом. На розмір і структуру служби кадрів впливає характер і виробнича приналежність підприємства, а також чисельність і конфігурація його кадрового потенціалу [4]. Правильна організація кадрових служб та адміністративної діяльності є надзвичайно важливою. Саме через кадрові служби люди укладають трудові договори, знайомляться з внутрішнім розпорядком, умовами праці, можливостями зростання, перспективами відпочинку та відпочинку. Служби персоналу відображають установу, а те, як вони ведуть документи, створює враження про установу в цілому. Кадрове управління здійснюється за такими напрямками:

1. Облік персоналу установи та її підрозділів.
2. Підготовка звітів та необхідних довідок для переведення персоналу, а також створення необхідних форм.
3. Ведення обліку підготовки, перепідготовки та відправлення кадрів у резерв.
4. Ведення та реєстрація документів по особовому складу, в першу чергу виконання наказів і розпоряджень по особовому складу.
5. Щоб забезпечити безперебійну та своєчасну обробку та передачу кадрових документів і розпоряджень від керівництва всіма підрозділами, необхідно створити ефективну систему документообігу, яка дотримується як загальних, так і спеціальних правил складання та оформлення кадрових документів. Це включає складання та ведення номенклатурних справ, отриманих з кадрового обліку, а також належну підготовку та зберігання документів з особового складу для архівних цілей. Зі збільшенням обсягів виробництва та структурною перебудовою економіки значно збільшився обсяг

інформації, пов'язаної з управлінням персоналом, що призвело до того, що кількість офіційних документів щорічно зростає.

Проведемо аналіз системи управління персоналу підприємства.

Для цього оцінимо чисельність та структуру персоналу та визначимо, які зміни відбулись за період, що досліджується 2022-2023 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз складу та структури працівників підприємства за 2022–2023 роки

№	Показники	2022 р.		2023 р.		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, осіб	структурні зрушення, п. п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, в т. ч.:	316	100	300	100	16	10,10
2	Непромисловий персонал	19	6,01	18	6	2	11,76
3	Промислово-виробничий персонал, в т. ч.:	297	93,99	282	94	15	10,00
3.1	<i>Управлінський:</i>	72	22,78	72	22,78	4	5,88
3.1.1	– керівники	5	1,58	5	1,67	0	0,00
3.1.2	– спеціалісти	23	7,28	21	7	2	9,52
3.1.3	– службовці	44	13,92	44	14,67	2	4,76
3.2	<i>Виробничий:</i>	225	71,20	228	76	21	11,39
3.2.1	– робітники	185	58,54	188	57,3	7	3,93
3.2.2	– інший персонал	40	12,66	40	18,7	16	66,67

Джерело: складено автором на основі документів ТОВ «Фірма «Технокомплекс»

Середньооблікова кількість штатних представників зменшилася на 16 одиниць, тобто на 5,06%%. Дане скорочення відбулося за рахунок двох

спеціалістів та промислово-виробничого персоналу, було 297 осіб, стало 282 особи. Склад і структура підприємства подані в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Склад та структура за статтю

№	Показники	2022 р.		2023 р.		Відхилення	
		осіб	Пит.Вага, %	Осіб	Пит.Вага, %	+/-	%
1	Всього працівників	316	100%	300	100%	-16	5,06%
2	Жінки	89	28%	87	29%	2	2
3	Чоловіки	227	72%	211	71%	16	13

Джерело: складено автором на основі документів ТОВ «Фірма «Технокомплекс»

За результатами аналізу відомостей про кількість працівників у 2022 та 2023 роках видно, що загальна кількість працівників зменшилася на 16 осіб, що становить 5.06% від загальної кількості працівників у 2022 році. Зменшення кількості чоловіків склало 16 осіб, що відповідає зменшенню на 7.05% від їхньої кількості у 2022 році.

Кількість жінок зменшилася на 2 особи, що становить 2.25% від їхньої кількості у 2022 році. Таким чином, відбулися зміни в кількості працівників, які слід розглядати у контексті загальних тенденцій розвитку підприємства.

За рівнем освіти персонал можна охарактеризувати за даними таблиці 2.8.

Характеристика персоналу за рівнем освіти і віком (2023 р.)

Вік	Кількість з вищою освітою, осіб	Кількість з середньою спеціальн. освітою, осіб	Кількість з середньою освітою, осіб	Всього, осіб	Питома вага в загальній чисельності, %
	звіт. Рік	звіт. Рік	звіт. Рік	звіт. Рік	звіт. Рік
До 30 років	55	39	29	123	41%
Від 30 до 45	120	18	2	140	33%
Від 45 до 60	21	9	0	30	7%
Понад 60 років	6	1	0	7	19%
Всього	202	67	31	300	100%

Джерело: складено автором на основі документів ТОВ «Фірма «Технокомплекс»

Найбільша частка працівників (41%) знаходиться у віці до 30 років, що може свідчити про молодий склад колективу. Далі йдуть працівники віком від 30 до 45 років (33%), після них - від 45 до 60 років (7%), і найменша частина - понад 60 років (19%). Більшість працівників (67%) мають середню спеціальну освіту, що може вказувати на спеціалізовану підготовку персоналу для виконання конкретних завдань. Далі йдуть працівники з вищою освітою (202 особи, або 67%) і середньою освітою (31 особа, або 10%).

Середньооблікова кількості штатних працівників за грудень місяць 2023 року (табл. 2.9).

Можна зробити висновок, що з грудня місяця чисельність працівників стала скорочуватися, спочатку на одиниці, потім – на десяток. Провівши деякі спостереження та проаналізувавши дані підприємства ми прийшли до висновку, що таке скорочення пов'язано із зовнішнім фактором – а саме із воєнним станом в Україні. Оскільки скорочення працівників, а саме – звільнення за власним бажанням спровоковано проведенням загальної мобілізації чоловіків віком від 27 років. Серед звільнених було лише 2 жінки, решта – чоловіки.

Вихідні дані для визначення середньооблікової кількості штатних працівників облікового складу за місяць

Числа місяця	Кількість штатних працівників облікового складу	У т. ч. підлягає виключенню з середньооблікової кількості штатних працівників	Підлягають включенню до розрахунку середньооблікової кількості штатних працівників
1(субота)	316		
2(неділя)	316		
3	316		
4	316		
5	316		
6	316		
7	316		
8 (субота)	314		
9 (неділя)	314		
10	314		
11	314		
12	314		
13	314		
14	314		
15 (субота)	314		
16 (неділя)	314		
17	309		
18	309		
19	309		
20	309		
21	309		
22 (субота)	309		
23 (неділя)	309		
24 (святковий день)	309		
25	300		
26	300		
27	300		
28	300		
29	300		
30 (субота)	300		
31 (неділя)	300		
Всього	300		

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У таблиці 2.10 ми навели розрахунки зміни продуктивності праці ТОВ «Технокомплекс» за два звітні роки.

Таблиця 2.10

Аналіз продуктивності праці підприємства за 2022–2023 роки

Показники	Одиниці виміру	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				абсолютне, (+/-)	відносне, %
<i>Вихідні дані</i>					
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	226738,00	232133,00	-5395,00	-9,2
2. Обсяг виробництва продукції	натуральні одиниці	17441384,62	18788831,62	1347447	7,73
3. Середньооблікова кількість ПВП, всього, в т. ч.:	осіб	316	300	16	5,06
3.1 - робітники		228	228	0	0
4. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. люд.-днів	70,53	68,43	2,10	3,07
5. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. люд.-годин	564,26	532,21	32,05	6,02
<i>Розрахункові дані</i>					
6. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (<i>n.1/n.3</i>)	грн.	763,43	723,43	40	-5,52
7. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (<i>n.2/n.3</i>)	натуральні одиниці	58725,20	57656,20	1069	1,85
8. Середньорічний виробіток на одного робітника (<i>n.1/n.3.1</i>)	грн.	12429,70	12322,70	107	0,87
9. Середньорічний виробіток на одного робітника (<i>n.2/n.3.1</i>)	натуральні одиниці	77517,26	75455,26	2062	2,73
10. Середньогодинний виробіток одного робітника (<i>n.1/n.5</i>)	грн.	401,84	323,84	78	24,10
11. Тривалість робочого дня (<i>n.5/n.4</i>)	год.	8,00	8,00	0,00	0,00
12. Відпрацьовано одним робітником в рік (<i>n.4/n.3.1</i>)	днів	0,31	0,28	-0,03	10,71
13. Питома вага робітників в складі ПВП (<i>n.3.1/n3</i>)	%	0,76	0,70	0,01	X

Джерело: розраховано автором

Аналіз відхилень показує, що у більшості показників спостерігається відхилення у 2023 році порівняно з 2022 роком. Зокрема:

Обсяг виробництва продукції зменшився на 9,2%, що може свідчити про можливі проблеми виробництва або зниження попиту на продукцію.

Обсяг виробництва продукції в натуральних одиницях збільшився на 7,73%, що може свідчити про зростання виробництва.

Відпрацьовано всіма робітниками зменшилося на 3,07%, що може бути пов'язано з ефективнішим використанням робочого часу або зменшенням чисельності персоналу.

Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП зменшився на 5,52%, що може свідчити про зменшення продуктивності праці.

Середньогодинний виробіток одного робітника збільшився на 24,10%, що може бути наслідком змін у технологічному процесі або умовах праці.

Загалом, ці відхилення вказують на деякі зміни в діяльності підприємства, аналіз яких може допомогти в управлінні виробництвом та персоналом для досягнення кращих результатів.

2.3. Аналіз та оцінка ефективності професійного розвитку і організації навчання персоналу в ТОВ «Фірма «Технокомплекс»

Необхідно відзначити, що основними загальноприйнятими причинами розвитку кадрів на підприємстві є науково-технічний прогрес та поступова втрата актуальності набутих професійних знань. Зокрема, трудовий потенціал спеціалістів, які здобули свою кваліфікацію 15–20 років тому, стає менш затребуваним на сучасному ринку праці. Ця проблема особливо актуальна для фахівців середнього та старшого віку, зокрема тих, хто має вузькоспеціалізовану професію. На сучасному ринку освітніх послуг пропонуються різноманітні форми навчання та перепідготовки, серед яких найбільш розповсюдженими є навчання з відривом і без відриву від виробництва. Так, на виробництві може бути створений відділ розвитку персоналу, де навчання проводиться або силами власних спеціалістів, або із залученням спеціалізованої організації, що дозволяє поєднувати теоретичний матеріал з практичними заняттями безпосередньо на робочому місці. Таким чином, працівник одночасно працює і навчається. Проте слід враховувати, що, хоча ця форма є зручною для підприємства, вона не завжди ефективна,

оскільки працівник не має можливості повноцінно зосередитися на навчанні та проаналізувати матеріал.

Розвиток персоналу ТОВ "Фірма "Технокомплекс" починається з визначення його потреб, тобто оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок, необхідних для посади; якості та обсягу виконання посадових обов'язків, ефективності діяльності; рівня досягнення поставлених цілей та задач; ініціативності; дисциплінованості. Оцінка працівників проводиться індивідуально, і виявлені досягнення відзначаються належною винагородою.

Основними етапами політики розвитку кадрів є створення та введення кадрового резерву, навчання, оцінювання результатів і досягнень, а також розвиток кар'єри. ТОВ "Фірма "Технокомплекс" використовує унікальну корпоративну систему розвитку персоналу, засновану на дистанційному навчанні. Це пов'язано з тим, що аудиторні тренінги вимагають значних інвестицій і тривалого часу на організацію.

Дистанційне навчання – це комплекс освітніх послуг, який забезпечується через спеціалізоване інформаційне освітнє середовище, що базується на засобах обміну навчальною інформацією на відстані. Це середовище складається із засобів передачі даних, інформаційних ресурсів, протоколів взаємодії, апаратно-програмного та організаційно-методичного забезпечення, орієнтованого на задоволення освітніх потреб користувачів.

Дистанційне навчання має низку переваг: оперативність, доступність освітньої інформації, психологічні переваги (створення більш комфортних умов для самовираження, зняття психологічних бар'єрів), а також економічні переваги (зменшення витрат на транспорт, оренду приміщень та скорочення "паперового" діловодства).

Процес дистанційного навчання в ТОВ "Фірма "Технокомплекс" складається з наступних етапів:

- Визначення потреби в навчанні.
- Створення навчального контенту і його розміщення в системі дистанційного навчання.
- Повідомлення учасників про початок навчання.
- Вивчення співробітником навчального курсу і проходження відповідного тестування.
- Аналіз результатів навчання.

Після завершення аналізу результатів навчання в ТОВ "Фірма "Технокомплекс", відбувається оцінка ефективності навчального курсу. Цей етап включає зворотний зв'язок від працівників щодо якості навчання та корисності отриманих знань і навичок. На основі цієї інформації можуть бути внесені корективи в навчальні програми для їх подальшого вдосконалення.

Також важливо відзначити, що компанія активно заохочує працівників до самоосвіти та постійного професійного розвитку. Для цього розроблено систему мотивації, що включає різні форми матеріального і нематеріального заохочення, такі як премії, підвищення заробітної плати, можливості кар'єрного росту, а також визнання досягнень на корпоративному рівні. Успішне проходження навчальних курсів і підвищення кваліфікації відкриває для працівників нові можливості в межах компанії. Вони можуть бути включені до кадрового резерву для подальшого просування на керівні посади або отримати нові функціональні обов'язки, що сприяє їхньому професійному і особистісному зростанню. Крім того, ТОВ "Фірма "Технокомплекс" активно співпрацює з зовнішніми навчальними та консалтинговими організаціями для організації спеціалізованих тренінгів та семінарів. Це дозволяє залучати передові знання та практики у сфері управління, технологій і бізнес-процесів, що є ключовими для конкурентоспроможності компанії на ринку. Компанія також інвестує в сучасні технології навчання, такі як інтерактивні симуляції, відео-лекції, вебінари і онлайн-курси, що робить процес навчання більш гнучким і доступним для працівників у будь-який час і в будь-якому місці.

Індивідуальний план розвитку розглядають як частину індивідуальної освітньої програми, він є інструментом персональної системи коучингу, нарощуванням та вдосконаленням компетенцій персоналу[10]. Головна мета впровадження системи коучингу на підприємстві:

– це підвищення рівня ефективної діяльності персоналу, його досягають за рахунок:

- забезпечення гідної заробітної плати та високої мотивації до праці;
- формування ініціативної позиції менеджерів та підлеглих;
- гідних умов праці й задоволеності роботою;
- підвищення трудової дисципліни;
- розвитку професійних компетенцій;
- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі;
- формування командного духу, гордості за своє підприємство;
- сприяння креативності, стимулювання творчих ідей;
- формування і розвитку ефективної корпоративної культури.

У 2023 році на підприємстві ТОВ «Фірма «Технокомплекс» навчання пройшли 4 працівники виробничого відділу.

Для їх ефективного навчання організацією було розроблено для кожного індивідуальний план розвитку. Такий план представлено в таблиці 2.11.

Також необхідно відзначити, що у 2023 році навчання пройшло 4 працівники виробничого відділу ТОВ "Фірма "Технокомплекс". За період 2023-2024 років загалом навчання пройшло 9 осіб. В результаті їхнього розвитку: чотирьом працівникам покращили умови праці, двом – підвищили заробітну плату, і один – здобув підвищення.

Індивідуальний план розвитку виробничого персоналу

ТОВ «Фірма «Технокомплекс» у 2023 році

Зона розвитку (компетенції, навички тощо)	Що треба зробити для покращення	Які ресурси чи підтримка потрібні	Термін	% завершення
Робота з новими моделями верстатів з ЧПУ	Пройти курс з нових моделей верстатів	Навчальні матеріали, фінансування курсу, менторинг від Петра Івановича	До 30.09.2023	
Техніка безпеки	Взяти участь у тренінгу з техніки безпеки	Тренінговий матеріал з техніки безпеки, тренер: Олексій Сергійович	До 31.08.2023	
Програмування верстатів	Відвідати семінар з програмування верстатів	Семінарські матеріали, консультації з фахівцем	До 31.10.2023	
Управління часом	Пройти онлайн-курс з управління часом	Онлайн-курс, доступ до інтернету	До 30.09.2023	
Робота в команді	Взяти участь у командному проєкті	Командні тренінги, підтримка керівника проєкту	До 31.12.2023	

Джерело: розроблено автором

Необхідно відзначити, що у 2023 році навчання пройшло 4 працівники виробничого відділу ТОВ "Фірма "Технокомплекс". За період 2023-2024 років загалом навчання пройшло 9 осіб. В результаті їхнього розвитку: чотирьом працівникам покращили умови праці, двом – підвищили заробітну плату, і один – здобув підвищення.

Можна зробити висновок про ефективність розвитку персоналу на підприємстві ТОВ "Фірма "Технокомплекс", обчисливши такі показники:

$$K_{\text{всенавч}} = (C/p) \times 100\% ,$$

де $K_{\text{всенавч}}$ – коефіцієнт всенавчання;

C – чисельність працівників, які навчались у 2023-2024 рр.;

p – загальна чисельність працівників.

$$K_{\text{всенавч}} = (9 / 26) \times 100 = 34,6\%$$

$$E_{\text{н}} = (m / C),$$

де $E_{\text{н}}$ – ефективність заходів з навчання персоналу в організації;

m – чисельність працівників, які отримали результат від пройденого навчання (у вигляді підвищення заробітної плати, просування по кар'єрі і т.п.);

C – чисельність працівників, які навчались у 2023-2024 рр.

$$E_{\text{н}} = (7 / 9) = 0,78$$

Як бачимо, показники ефективності розвитку персоналу є позитивними. Оскільки за 2023-2024 рр. 34,6% від загальної кількості персоналу пройшло навчання і практично усі вони отримали позитивний ефект від нього у вигляді підвищення заробітної плати, просування по кар'єрі і покращення умов праці.

Отже, рівень професійного розвитку персоналу підприємства є однією з головних переваг у боротьбі з конкурентами. ТОВ "Фірма "Технокомплекс" повинно підтримувати високий рівень професійного розвитку свого персоналу, адже саме персонал забезпечує розвиток підприємства. А здатність ТОВ "Фірма "Технокомплекс" швидше та ефективніше розвиватись на ринку надає свої економічні переваги.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ФІРМА «ТЕХНОКОМПЛЕКС»

3.1. Напрямки мотивації професійного розвитку персоналу ТОВ «ФІРМА «ТЕХНОКОМПЛЕКС»

У сучасному бізнес-середовищі ключовим фактором успіху підприємства є ефективність його людських ресурсів. Професійний розвиток персоналу є стратегічним напрямком, спрямованим на забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Дослідження показує, що вдосконалення мотивації професійного росту сприяє покращенню якості виконаної роботи та зниженню відтоку кваліфікованих співробітників.

Цей розділ розглядає підходи та методи вдосконалення мотивації професійного розвитку персоналу на прикладі ТОВ «Фірма «Технокомплекс». Дослідження базується на аналізі існуючих теоретичних підходів та практичних прикладів, а також враховує специфічні особливості внутрішнього середовища підприємства.

Перший крок у вдосконаленні мотивації професійного розвитку полягає у глибокому аналізі існуючих систем мотивації. На сьогоднішній день на підприємстві існують декілька ключових механізмів мотивації, таких як фінансові стимули, системи оцінювання результативності та можливості професійного розвитку.

Фінансові стимули включають заробітну плату, премії та бонуси, які виплачуються залежно від досягнення певних цілей. Вони є важливим фактором мотивації, однак є обмеження щодо їх ефективності у досягненні довгострокових цілей професійного розвитку.

Системи оцінювання результативності використовуються для об'єктивної оцінки досягнень співробітників та надання зворотного зв'язку

щодо їхньої роботи. Вони дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі сторони працівників та використовуються як основа для прийняття рішень щодо кар'єрного розвитку.

Можливості професійного розвитку включають у себе навчання та розвиток, участь у проектах та програмах стажування. Ці ініціативи спрямовані на підвищення кваліфікації та розвиток нових навичок у співробітників.

Для досягнення ефективного вдосконалення мотивації професійного розвитку необхідно розглянути кілька ключових напрямків:

Адаптація світових практик. Аналіз кращих світових практик у сфері мотивації персоналу дозволяє ідентифікувати ефективні підходи, які можна адаптувати для використання на підприємстві. Наприклад, впровадження програм підтримки менторства та розвитку лідерських якостей.

Розробка інноваційних програм. Створення нових інноваційних програм мотивації, які враховують специфічні потреби підприємства та його співробітників. Наприклад, програми для розвитку м'яких навичок та комунікаційних вмінь.

Використання технологій. Впровадження технологій для автоматизації процесів оцінювання результативності та управління програмами мотивації, що дозволяє збільшити ефективність та точність оцінки результатів.

Останнім етапом вдосконалення мотивації є розробка та впровадження стратегії. Це включає в себе створення детального плану дій, визначення відповідальних осіб та графік виконання ініціатив.

План дій. Розробка чіткого плану дій, що включає послідовність заходів та конкретні строки виконання.

Відповідальність. Чітке визначення відповідальних осіб, які візьмуть на себе керівництво та впровадження кожної ініціативи.

Узгодження. Узгодження стратегії з керівництвом підприємства та ключовими зацікавленими сторонами для забезпечення підтримки та ресурсів.

З метою покращення мотивації професійного розвитку персоналу ТОВ «Фірма «Технокомплекс» рекомендуємо впровадити наступні конкретні заходи:

1. Індивідуальні плани розвитку: Встановлення індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника, що враховують його професійні і особисті амбіції. Це дозволить співробітникам чітко бачити свій шлях у підприємстві та стимулюватиме досягнення кар'єрних цілей.

2. Регулярні оцінки та зворотній зв'язок: Впровадження системи регулярних оцінок професійних досягнень співробітників з наданням конструктивного зворотного зв'язку. Це дозволить зрозуміти, які аспекти потребують удосконалення, та створить можливість для подальшого розвитку.

3. Менторська програма: Запровадження програми менторства для нових співробітників та тих, хто прагне розвиватися у конкретній області. Менторство допомагає впроваджувати кращі практики, сприяє навчанню та залученню до вирішення проблем.

4. Стажування та навчання: Розширення можливостей для участі в стажуванні, курсах та семінарах, що сприяють розвитку професійних навичок та підвищенню кваліфікації.

5. Внутрішній розвиток: Заохочення внутрішнього розвитку та зростання. Стимулювання співробітників до участі в проектах та ініціативах, що сприяють вдосконаленню професійних вмінь і знань.

6. Фідбек і відкритість: Забезпечення прозорості і відкритості у процесі прийняття управлінських рішень та надання фідбеку з боку керівництва.

Наведемо авторський приклад менторської програми.

Ціль: Сприяти розвитку професійних навичок, підвищенню мотивації та створенню довгострокових відносин між молодшими та досвідченими співробітниками.

Ключові етапи програми:

1. Підготовка і запуск програми:

- Визначення цілей та областей, для яких необхідно менторство.
- Вибір кандидатів-менторів на основі їхніх професійних здібностей, досвіду і бажання співпрацювати з молодшими колегами.

2. Вибір менторів і менті:

- Підбір менторів, які мають відповідний досвід і навички для надання необхідної підтримки.

- Пошук менті, що проявляють інтерес до підвищення своєї професійної компетентності та готові до активної участі у програмі.

3. Орієнтація і навчання:

- Організація вступного засідання для менторів і менті, де вони знайомляться один з одним і отримують інструкції щодо цілей і очікувань програми.

- Проведення навчальних сесій та семінарів з ключових аспектів менторства, комунікації та кар'єрного розвитку.

4. Реалізація програми:

- Регулярні зустрічі між менторами і менті для обговорення поточних завдань та проблем.

- Визначення конкретних проектів або завдань, над якими працюватимуть ментор і менті, для досягнення поставлених цілей.

5. Оцінка та розвиток:

- Проведення оцінки програми з метою виявлення успіхів і слабких сторін.

- Забезпечення зворотнього зв'язку та рекомендацій для подальшого вдосконалення програми.

Прикладні користі для компанії:

- Покращення кваліфікації: Молодші співробітники здобувають нові знання і навички від більш досвідчених колег.

- Підвищення мотивації: Програма надає співробітникам можливість бачити свій особистий і професійний розвиток, що підвищує їхню мотивацію та залученість.

- Створення співробітницького середовища: Менторська програма сприяє створенню співробітницького духу та підвищує рівень взаєморозуміння в колективі.

Менторські програми є потужним інструментом для покращення мотивації та професійного розвитку персоналу на підприємствах. Вони сприяють передачі цінного досвіду та знань від досвідчених співробітників до молодшого покоління, сприяючи тим самим збереженню кадрового потенціалу компанії.

Ментори допомагають менті усвідомити їхні професійні цілі, розвивати критичне мислення та приймати обґрунтовані рішення. Крім того, менторство сприяє підвищенню самооцінки та впевненості у своїх силах у молодших співробітників.

Менторська програма створює сприятливе середовище для активного навчання, сприяє підвищенню ефективності роботи, а також зниженню рівня стресу серед співробітників.

Успішна реалізація менторської програми вимагає належного підбору кандидатів-менторів і менті, чітких цілей та завдань, а також системного підходу до оцінки її результативності.

Нарешті, менторська програма сприяє покращенню корпоративної культури, збільшенню рівня лояльності співробітників та покращенню загального клімату в колективі.

3.2. Обґрунтування заходів щодо удосконалення професійного розвитку персоналу у ТОВ «Фірма «Технокомплекс»

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи, визначеної у вступі, нашою головною метою є підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Фірма «Технокомплекс» шляхом вдосконалення професійного розвитку персоналу. Аналіз, проведений у попередніх розділах, виявив ряд проблем і недоліків, що стосуються мотивації співробітників до професійного зростання.

У цьому розділі будуть представлені конкретні пропозиції, спрямовані на вирішення цих проблем, обґрунтовані на основі теоретичних положень та методичного інструментарію, викладених у першому розділі.

Отже, для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність ТОВ «Фірма «Технокомплекс» необхідно розробити детальний план вдосконалення професійного розвитку персоналу. Цей план включатиме як короткострокові, так і довгострокові заходи, спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства.

Рекомендації та детальний план професійного розвитку персоналу.

Впровадження системи наставництва. Одним з ключових елементів плану є впровадження системи наставництва, яка передбачає призначення досвідчених працівників у якості наставників для новачків. Наставники будуть допомагати новачкам швидше освоїти робочі процеси, що зменшить час адаптації та підвищить продуктивність. Для ефективного реалізації цієї системи необхідно провести тренінги для наставників, щоб забезпечити їх необхідними знаннями та навичками. Регулярний моніторинг результатів роботи новачків та оцінка ефективності наставників дозволить коригувати програму наставництва для досягнення найкращих результатів.

Організація системи безперервного навчання. Важливим кроком є створення системи безперервного навчання для співробітників. Це передбачає організацію регулярних тренінгів, семінарів, вебінарів та курсів підвищення кваліфікації. Основну увагу слід приділити сучасним технологіям та методам управління, які використовуються у виробничих процесах. Для цього можна залучати як внутрішніх, так і зовнішніх експертів. Важливо також стимулювати співробітників до самостійного навчання, наприклад, надаючи фінансову підтримку для участі у зовнішніх навчальних програмах.

Розробка та впровадження системи оцінки ефективності роботи. Щоб забезпечити об'єктивну оцінку результатів роботи співробітників, необхідно розробити та впровадити систему ключових показників ефективності (KPI). Ця система дозволить оцінювати як кількісні, так і якісні показники роботи

співробітників. Наприклад, до кількісних показників можна віднести обсяг виконаних робіт або кількість залучених клієнтів, а до якісних – рівень задоволеності клієнтів або ефективність виконання завдань. Регулярна оцінка результатів роботи співробітників на основі КРІ дозволить виявляти слабкі сторони та розробляти плани їх усунення.

Впровадження програми лояльності для співробітників. Для підвищення мотивації співробітників необхідно запровадити програму лояльності, яка передбачає надання додаткових бонусів та заохочень за досягнення високих результатів. Це можуть бути як фінансові винагороди, так і нематеріальні заохочення, такі як додаткові дні відпустки, можливості для кар'єрного зростання або участь у цікавих проектах. Програма лояльності дозволить підвищити мотивацію співробітників до досягнення високих результатів та зменшити плинність кадрів.

Розробка плану кар'єрного зростання. Ще одним важливим аспектом є розробка плану кар'єрного зростання для співробітників. Це дозволить кожному співробітнику бачити перспективи свого розвитку в компанії та сприятиме підвищенню його мотивації до професійного зростання. План кар'єрного зростання повинен включати чіткі критерії для підвищення, можливості для навчання та розвитку, а також конкретні цілі, яких співробітник має досягти для просування по кар'єрній драбині. Регулярні зустрічі з керівниками для обговорення результатів роботи та планів на майбутнє дозволять підтримувати високий рівень мотивації та залученості співробітників.

Детальний план професійного розвитку персоналу компанії.
Короткострокові заходи (1-6 місяців).

1. Аналіз поточної ситуації та визначення потреб: Провести детальний аналіз поточної ситуації з мотивацією та професійним розвитком персоналу. Визначити ключові проблеми та потреби співробітників.

2. Розробка програми наставництва: Створити програму наставництва, визначити наставників, провести для них тренінги.

3. Організація першої серії тренінгів: Провести перші тренінги для співробітників, орієнтовані на розвиток ключових навичок.

4. Впровадження системи KPI: Розробити та впровадити систему оцінки ефективності роботи на основі ключових показників ефективності.

5. Запуск програми лояльності: Запровадити програму лояльності, визначити критерії для надання бонусів та заохочень.

Середньострокові заходи (6-12 місяців).

1. Моніторинг та оцінка результатів: Регулярно проводити моніторинг результатів роботи співробітників на основі KPI, оцінювати ефективність програми наставництва та тренінгів.

2. Коригування програм навчання: На основі результатів моніторингу вносити корективи до програм навчання та наставництва, забезпечувати їх актуальність.

3. Розширення програм навчання: Запровадити додаткові курси та семінари для співробітників, орієнтовані на сучасні технології та методи управління.

4. Оцінка ефективності програми лояльності: Оцінити ефективність програми лояльності, визначити її вплив на мотивацію та продуктивність співробітників.

5. Підготовка плану кар'єрного зростання: Розробити індивідуальні плани кар'єрного зростання для ключових співробітників.

Довгострокові заходи (12-24 місяці).

1. Інтеграція програм навчання у корпоративну культуру: Впровадити системи навчання та наставництва як невід'ємну частину корпоративної культури.

2. Розширення програми кар'єрного зростання: Запровадити план кар'єрного зростання для всіх співробітників, забезпечити прозорість та доступність інформації про можливості розвитку.

3. Створення корпоративного університету: Заснувати внутрішній корпоративний університет, який буде займатися навчанням та підвищенням кваліфікації співробітників.

4. Регулярне оновлення програм навчання: Забезпечити постійне оновлення програм навчання відповідно до новітніх тенденцій та потреб ринку.

5. Постійний моніторинг та коригування програм: Регулярно оцінювати ефективність всіх запроваджених програм та вносити необхідні корективи для забезпечення їх актуальності та ефективності.

Впровадження детального плану професійного розвитку персоналу компанії ТОВ «Фірма «Технокомплекс» дозволить підвищити професійне зростання, що сприятиме підвищенню ефективності виробничих процесів та збільшенню обсягів виробництва і продажів. Запропоновані заходи базуються на чітких розрахунково-кількісних обґрунтуваннях, що дозволяє передбачити їх позитивний вплив на економічні показники діяльності підприємства. Таким чином, реалізація запропонованого плану сприятиме сталому розвитку підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Основною проблемою, яка була виявлена, є недостатня мотивація персоналу до професійного розвитку, що впливає на загальну продуктивність і ефективність роботи підприємства. Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадити комплексну програму розвитку, яка включатиме різні аспекти мотивації та навчання. По-перше, важливо розробити систематичну програму навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Це передбачає організацію регулярних тренінгів, семінарів та майстер-класів, спрямованих на розвиток професійних навичок. Наприклад, можна запровадити щомісячні тренінги з новітніх технологій, що використовуються у виробничих процесах, а також із сучасних методів управління.

Додатково до цього, важливо стимулювати співробітників до самостійного навчання. Для цього можна запровадити систему грантів або компенсацій за участь у зовнішніх курсах і програмах підвищення

кваліфікації. Такий підхід не лише підвищить рівень професійної підготовки персоналу, але й зміцнить їхню мотивацію до постійного самовдосконалення.

Ще одним важливим аспектом є впровадження системи оцінки результативності та персонального зростання співробітників. Для цього пропонується розробити і впровадити систему КРІ (ключових показників ефективності), яка дозволить об'єктивно оцінювати внесок кожного співробітника в загальний результат роботи підприємства. Система оцінки повинна включати як кількісні, так і якісні показники, що дозволить комплексно оцінювати досягнення та визначати напрямки для подальшого розвитку.

З метою наочного представлення даних, пропонується використовувати графіки, схеми та таблиці. Наприклад, графік динаміки росту кваліфікації співробітників може демонструвати збільшення кількості тренінгів та курсів, пройдених співробітниками за певний період. Таблиця може містити дані про результати оцінки ефективності роботи співробітників до та після впровадження програми навчання.

3.3. Розрахунок економічної ефективності заходів та їхній вплив на показники ТОВ «Фірма «Технокомплекс»

Додатково, для забезпечення ефективної реалізації запропонованих заходів необхідно провести розрахунки основних економічних показників. Капітальні витрати на впровадження програми розвитку можуть включати витрати на організацію тренінгів, залучення зовнішніх експертів, а також витрати на навчальні матеріали та технології. Для візуалізації даних, наведемо табл.3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на проведення менторської програми навчання керівників відділів у ТОВ «Фірма «Технокомплекс»

№ з/п	Стаття витрат	Загальні витрати, грн.
1.	Менторська програма навчання	40000
2	Проїзд	6000
3	Проживання	15000
4	Харчування	3000
5	Всього	64000

Джерело: розроблено автором

Отже, з наведеного розрахунку витрати на забезпечення навчання керівників необхідно 64000 грн.

Для визначення прогностичних значень обсягів чистого доходу підприємства було опитано провідних інженерів та спеціалістів отримано результати. Дані наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів щодо зростання чистого доходу внаслідок проведення менторської програми навчання керівників відділів у ТОВ «Фірма «Технокомплекс»

Виробничий персонал	Приріст чистого доходу, тис.грн.
1	100
2	120
3	130
4	200
5	100
6	150
7	150
8	250
9	150
10	200

Джерело: Створено автором

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.3.

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення експертної оцінки щодо приросту чистого доходу внаслідок підвищення кваліфікації керівників відділів у товаристві

Експерти	Приріст чистого доходу	\bar{x}	Відхилення	$(x_i - \bar{x})^2$
1	100	155	-55	$(-55)^2=3025$
2	120		-35	$(-35)^2=1225$
3	130		-25	$(-25)^2=625$
4	200		45	$45^2=2025$
5	100		-55	$(-55)^2=3025$
6	150		-5	$(-5)^2=25$
7	150		-5	$(-5)^2=25$
8	250		-5	$95^2=9025$
9	150		-5	$(-5)^2=25$
10	200		45	$45^2=2025$
Разом				21050

Джерело: Створено автором

Розраховуємо прогностні значення збільшення чистого доходу від реалізації продукції в результаті проведення менторської програми навчання керівників відділів у товаристві:

:

$$ОП=(250+4 \times 155+100)/6 \approx 161,66 \text{ тис. грн}$$

Визначимо приріст чистого доходу від реалізації продукції:

$$161,66 \div 366026 \times 100 \approx 0,044\%$$

де 366026 тис. грн. – базове значення чистого доходу від реалізації продукції.

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе:

$$366026+161,66 \approx 366187,66 \text{ тис. грн}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Базове значення повних витрат: 315870 тис. грн., в т.ч.:

Постійні витрати: 148459 тис. грн.

Змінні витрати: 167411 тис. грн.

Розрахунок приросту змінних витрат у проектному році:

$$167411 \times 0,044 \div 100 \approx 73,66 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році також планується збільшити витрати за рахунок підвищення кваліфікації керівників відділів у товаристві

$$73,66 + 64 = 137,66 \text{ тис. грн.}$$

Звідси, повні витрати в проектному році становитимуть:

$$315780 + 137,66 \approx 316007,66 \text{ тис. грн}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 161,66 - 137,66 = 24 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$24 \times (1 - 0,18) = 19,7 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$54711 + 24 \approx 54735 \text{ тис. грн}$$

де 54711 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Отже, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$44863 + 19,7 = 44882,7 \text{ тис. грн.}$$

де 44863 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Очікувані результати від наведені в табл. 3.5.

**Очікувані результати від проведення менторської програми
навчання керівників відділів у ТОВ «Фірма «Технокомплекс»**

№ з/п	Показник	Значення
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	161,66 тис. грн.
2.	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	137,66 тис. грн.
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції	24 тис. грн.
4.	Приріст чистого прибутку	19,7 тис. грн.

Джерело: Розраховано автором

**Вплив на економічні показники ТОВ «Фірма «Технокомплекс» від
проведення менторської програми навчання керівників відділів**

№ з/п	Показник	Базовий рік, 2023 р.	Прогнозований рік	Відхилення	
				абсолютне, , ±	відносне, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	366026	366187,66	161,66	0,044
2.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	315870	316007,66	137,66	0,043
3.	Прибуток від реалізованої продукції, тис. грн.	54711	54735	24,0	0,042
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	44863	44882,7	19,7	0,044

Джерело: Створено автором

В результаті проведення менторської програми навчання керівників відділів отримані позитивні економічні показники, а саме:

1. **Збільшення чистого доходу** від реалізації продукції на 161,66 тис. грн., що складає 0,044% порівняно з базовим роком 2023. Це свідчить про позитивний вплив підвищення кваліфікації керівників на збільшення обсягів реалізації продукції.

2. **Зростання повних витрат на виробництво та реалізацію продукції** на 137,66 тис. грн., що дорівнює 0,043%. Незважаючи на збільшення витрат, це зростання є пропорційним до збільшення чистого доходу, що вказує на ефективне управління виробничими процесами та контролю витрат.

3. **Збільшення прибутку від реалізованої продукції** на 24,0 тис. грн., що складає 0,042%. Це демонструє, що завдяки менторській програмі покращилися не тільки обсяги продажів, а й ефективність реалізації продукції, що позитивно вплинуло на прибуток компанії.

4. **Зростання чистого прибутку** на 19,7 тис. грн., що становить 0,044%. Це свідчить про те, що впровадження менторської програми сприяло покращенню фінансових результатів компанії, підвищуючи її загальну рентабельність та фінансову стабільність.

Отримані результати підтверджують, що інвестиції в навчання та розвиток керівного складу можуть мати значний позитивний вплив на фінансові показники підприємства. Менторська програма допомогла керівникам відділів набути нових навичок та знань, які сприяли підвищенню ефективності управління, оптимізації процесів та досягненню кращих фінансових результатів. Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження подібних програм навчання та розвитку є доцільним та корисним для підприємств, які прагнуть покращити свої економічні показники та конкурентоспроможність на ринку.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах стрімких змін та постійного розвитку технологій, удосконалення професійного розвитку персоналу стає ключовим елементом успішного функціонування підприємств. Конкурентоспроможність та стабільність компанії великою мірою залежать від кваліфікації, компетентності та мотивації її працівників. Саме тому важливою складовою стратегії управління персоналом є впровадження ефективних заходів щодо професійного розвитку працівників. Саме тому важливою складовою стратегії управління персоналом є впровадження ефективних заходів щодо професійного розвитку працівників. З метою забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності, підприємства мають постійно інвестувати в розвиток свого персоналу, забезпечуючи працівникам доступ до сучасних знань та навичок.

У першому розділі дослідження розглянуто ключові теоретичні та методичні аспекти професійного розвитку персоналу підприємства. Проведений аналіз показав, що професійний розвиток є багатограним процесом, який охоплює як навчання та підвищення кваліфікації працівників, так і розвиток їхніх особистих якостей та компетенцій. Розглянуті концепції та моделі професійного розвитку дозволили виділити основні елементи ефективної системи професійного розвитку, до яких належать: індивідуальні плани розвитку, менторські програми, коучинг, використання сучасних технологій для навчання та створення сприятливого середовища для постійного розвитку персоналу. Особлива увага приділена аналізу методів оцінки ефективності програм професійного розвитку, які є необхідними для постійного вдосконалення процесів навчання та розвитку працівників. Узагальнення теоретичних підходів до професійного розвитку персоналу підприємства дозволяє зробити висновок, що для досягнення високих результатів та підвищення конкурентоспроможності компанії, необхідно

інтегрувати різні методики та інструменти розвитку, адаптуючи їх до специфіки діяльності підприємства та потреб його працівників. Це створить основу для формування висококваліфікованої, мотивованої та лояльної команди, здатної ефективно реагувати на виклики сучасного ринку.

У другому розділі було проведено детальний аналіз ефективності професійного розвитку персоналу у ТОВ «Фірма «Технокомплекс». Дослідження показало, що професійний розвиток працівників є важливим елементом стратегії компанії, спрямованої на підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та загального рівня задоволеності працівників. ТОВ «Технокомплекс» — українська компанія, яка спеціалізується на виробництві одноразових виробів медичного призначення. Компанія має два методи досягнення стерильності: стерилізація гамма-опроміненням і стерилізація газоподібним етиленоксидом. Команда компанії складається з 300 добре навчених і досвідчених співробітників, що складається з дизайнерів, технологів, продавців, менеджерів з логістики та іншого спеціалізованого персоналу. Система управління якістю компанії базується на координації та управлінні ключовими процесами, включаючи фінансове та адміністративне управління, підбір персоналу, навчання та працевлаштування, моніторинг виробничих циклів, післяпродажне обслуговування, дослідження ринку та співпрацю з партнерами. Політика компанії щодо якості розвитку виробництва формується на основі конкретних цілей і стратегій, основним пріоритетом яких є задоволення потреб клієнтів. Основною метою підприємства є виробництво та постачання високоякісної та конкурентоспроможної медичної продукції, яка відповідає заданим критеріям та вимогам споживачів. Компанія націлена на підвищення ефективності виробництва, розширення ринків збуту, забезпечення дотримання процедури управління ризиками.

Відділ праці та заробітної плати відповідає за нагляд і регулювання всіх питань, пов'язаних із винагородами та пільгами для працівників. ТОВ «Технокомплекс» використовує комп'ютерну техніку для підвищення

продуктивності та точності оцінки праці та монтажних процесів. На підприємстві спостерігається збільшення кількості штатних працівників і зменшення плинності кадрів. Фонд оплати праці зменшився на 7,1%, середньомісячна заробітна плата – на 15,55%. Компанія використовує сучасну класифікацію найменувань посад для вдосконалення структури та системи оплати праці. Співробітники отримують винагороду за підвищення кваліфікації та продуктивності праці.

У третьому розділі проведено комплексний аналіз існуючої системи професійного розвитку персоналу у ТОВ «Фірма «Технокомплекс». На основі результатів аналізу розроблено конкретні рекомендації щодо удосконалення професійного розвитку працівників компанії. Підсумовуючи, на прями мотивації професійного розвитку персоналу ТОВ «ФІРМА «ТЕХНОКОМПЛЕКС» включають впровадження індивідуальних планів розвитку, використання сучасних технологій навчання, таких як онлайн-курси та інтерактивні платформи, а також активне застосування менторських програм та коучингу. Ці заходи сприяють підвищенню кваліфікації працівників, їхній мотивації та залученості, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Упровадження плану розвитку ТОВ «Фірма «Технокомплекс» підвищить ефективність виробничих процесів і збільшить обсяги виробництва і продажів. Заходи базуються на розрахунках і передбачають позитивний вплив на економічні показники, сприяючи сталому розвитку і зміцненню позицій на ринку.

Проблема низької мотивації персоналу до професійного розвитку вирішується за допомогою комплексної програми, яка включає розробку індивідуальних планів, тренінги, семінари та стимулювання самонавчання. Також важливо впровадити систему оцінки результативності на базі КРІ для підвищення мотивації персоналу. Менторська програма навчання керівників відділів у ТОВ «Фірма «Технокомплекс» спричинила значний приріст економічних показників компанії. Очікуваний приріст чистого доходу від

реалізації продукції склав 161,66 тис. грн., що вказує на позитивний вплив програми на обсяги продажів. Збільшення повних витрат на виробництво та реалізацію продукції на 137,66 тис. грн. може бути пояснене зростанням обсягів виробництва та інтенсифікацією процесів. Приріст прибутку від реалізації продукції на 24 тис. грн. та чистого прибутку на 19,7 тис. грн. свідчать про ефективність програми у покращенні фінансових показників компанії. Такі результати свідчать про успішність та доцільність впровадження менторської програми як інструменту підвищення ефективності управління та розвитку персоналу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амелькина А.О, Воржакова Ю.П. “Основні тенденції розвитку персоналу сучасних підприємств”, Збірник наукових праць учасників Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих науковців "Актуальні проблеми сучасної економіки та підприємництва" ДонНТУ. Покровськ. 27.03.2019. С. 10-12.
2. Амелькина А.О, Воржакова Ю.П. Побудова ефективної системи управління персоналом: сучасні та традиційні рішення. Наукове видання “Вісник Волинського Інституту Економіки та менеджменту”. 2019. № 23. С. 6-13.
3. Амоша О. Стратегія вдосконалення господарського механізму *Вісник НАН України*. 2002. № 1. С. 11–15.
4. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. 4-те пер. вид. К.: Знання, 2021. 229 с.
5. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6–14.
6. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 13–16.
7. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навч. Посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
8. Воробей О.Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf
9. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу : методологія та концепція формування : наукове видання. Х. : Вид. ХНЕУ, 2017. 400 с.

10. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 250 с.
11. Голишенкова О. Перспективи розвитку корпоративного навчання. *Менеджер з персоналу*. 2018. № 4. С. 26-33.
12. Грішнова, О. А. Трудова кар'єра: сучасні підходи до визначення ефективності. *Україна: аспекти праці*. 2021. №4. С. 45-49 24.
13. Данилишин Б., Куценко В. Формування нової парадигми підготовки кадрів в контексті інтеграції України в світову економічну систему. *Україна : аспекти праці*. 2004. № 4. С. 14–18.
14. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 46. С. 176-181. URL: <http://www.market-infr.od.ua/46-2020>.
15. Драган О., Бергер А., Мізюк А. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємництві. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №4. С. 78-81
16. Дудко С. В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації . *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(2). С. 57-65.
17. Дяків О. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наукових праць*. Випуск 22, Тернопіль: Економічна думка, 2017. С. 67-71.
18. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
19. Кара Н. І., Пшик-Ковальська О.О. Професійний розвиток персоналу в умовах міжнародної економічної діяльності підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 14(1). С. 23-35.
20. Качан Є.П. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації як основа формування конкурентоспроможності персоналу. *Регіональні*

аспекти розвитку продуктивних сил України: Науковий журнал. Тернопіль: Економічна думка, 2018. Вип. 13. – С. 18–24

21. Кір'ян Т., Дрозач М. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення. *Україна: аспекти праці.* 2019. № 4. С. 23–27.

22. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К., "Кондор". 2005. 308 с.

23. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства, Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. ІХ Всеукр. науко-практ. конф., 12 квітня 2018 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 106 с.

24. Левченко А. О. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки.* 2018. Вип. 1. С. 124-134.

25. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2022. 612 с.

26. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка.* 2017. № 1.

27. Нестеренко О.М. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу на підприємстві. *Вісник економіки, транспорту і промисловості.* 2020. № 30. С. 87–88.

28. Осадчук О. П. Менеджмент персоналу: переваги та недоліки застосування технологій рекрутингу та аудиту найму персоналу. *Економіка та суспільство.* 2022. № 42.

29. Партика, І. В. Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства *Науковий вісник Ужгородського національного університету* : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород, 2019. Вип. 25, Ч. 2. С. 51-54

30. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. К. : Київ. нац. торг.-екон. університет, 2002. 302 с.
31. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. с. 323-327.
32. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.
33. Савченко В.А. Розвиток персоналу: навч. посібник (видання друге, перероблено і доповнено). К.: КНЕУ, 2015. 505 с.
34. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. Финансы, учет, банки. 2016. № 1 (21). С. 288-294.
35. Словник термінів з управління персоналом / укл. О. В. Безпалько, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, Л. В. Мазник, О. М. Олійніченко, Л. І. Тертична, О. А. Чигринець, Я. І. Юрик. К.: Кафедра, 2016. 156 с.
36. Смолюк В. Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" Харків, 2008. 20 с.
37. Супян В. Професійне навчання в США: тенденції розвитку. *Людина та праця*. 2015. № I. С.5-8.
38. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf
39. Тертична Л. І. Професійна перепідготовка персоналу як тренд цифрових технологій і пандемії. *Innovative Educational Technologies: European Experience and its Application in Internship in Economics and Management : Scientific and pedagogic internship. Internship proceedings, January 20-31, 2021. Kielce, Poland : Konsorcjum Naukovo-Edukacyjne, 2021. 176 p. P. 155-158.*

40. Тертична Л. І., Дегтяр А. А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41.
41. Тертична Л. І., Поліщук Д. В. Застосування коучинг-технологій в розвитку трудового потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67.
42. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1 (35). С. 194-197.
43. Туленков В. М. Технологізація управління кадровим потенціалом сучасної організації. *Вісник академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2017. № 1. С. 49–59.
44. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібн. під ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової . К. : ВД “Професіонал”, 2016. 576 с.
45. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська; за заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
46. Управління персоналом та економіка праці: теорія і практика : колективна монографія / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. О. І. Драган. К. : ВД «Вінніченко», 2014. 298 с.
47. Форми і системи заробітної плати. *Pidru4niki*. URL: <http://surl.li/dilmi> Які кадрові документи обов’язково мають бути у роботодавця. *Advislgl*. URL: <http://surl.li/dfhsv>
48. Фроленкова Н. А. Освіта і професійний розвиток персоналу як елемент кадрового менеджменту організацій. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. Вип. 1. С. 210-218.
49. Черчик Л. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкуренто-спроможності підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка*

та менеджмент» : збірник наукових праць. Луцьк, 2019. Випуск 7(26).
Частина 3. С. 3-11.

50. Штутман П.Л. Професійний розвиток персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств. *Наукові праці КНТУ: Економічні науки*. 2010. Вип. 17: http://library.if.ua/book/45/3084/menedzhment_personalu.html

51. Grayson, D. Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business / D. Grayson, A. Hodges. – Shefeld: Greenleaf Publishing, 2004. 390 p.

52. Pfister H.-R., G. Bohm The multiplicity of emotions: A framework of emotional functions in decision making. *Judgment and Decision making*. 2018. №3. P. 5–17.

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 981	284
Усього за розділом II	1195	147 104	147 474
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	187 016	188 484

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
викончені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	6 188	6 744
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	117 578	128 126
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	123 866	134 970
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	8 000	-
Векселі вилучені	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	41 757	41 291
розрахунками з бюджетом	1620	2 755	4 044
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 752	2 912
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	39	17
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	10 599	8 162
Усього за розділом III	1695	63 150	53 514
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	187 016	188 484



ЕП Бубнов Нікіта
 Артемович
 ЕП Коженкова Олена
 Володимирівна

Бубнов Нікіта Артемович
 Коженкова Олена Володимирівна

Головний бухгалтер
 «ФІРМА «ТЕХНОСЕРВІС»»

Генеральний директор
 НІКІТА БУБНОВ
 КОПІЯ.
 ГІДНО І ОРІГІНАЛОМ

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Фірма "Технокомплекс" за ЄДРПОУ
 Дата (рік, місяць, число) 2024 01 01
 КОДИ 19117325
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за Рік 2023 р.
 Форму № 2 Код за ДКУД 1801003

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

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	366 026	304 785
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(258 536)	(226 738)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	107 490	78 047
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	4 555	2 793
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(33 561)	(29 292)
Витрати на збут	2150	(22 300)	(22 920)
Інші операційні витрати	2180	(1 473)	(2 181)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	54 711	26 447
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	164	53
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(1 405)	(1 125)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(50)	(1)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР
 ІРИНА БУБНОВА
 КОПІЯ.
 ГІДНА Є ОРЖІНАЛОМ

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	53 420	25 374
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(9 616)	(4 622)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	43 804	20 752
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	43 804	20 752

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	140 303	128 711
Витрати на оплату праці	2505	61 427	60 591
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 034	10 494
Амортизація	2515	4 663	3 865
Інші операційні витрати	2520	94 203	69 562
Разом	2550	310 630	273 223

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	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	-	-



ЕП Бубнов Нікіта
Артемович
ЕП Коженкова
Олена
Володимирівна

ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР
НІКІТА БУБОВ
КОДІЯ
ГІДНІЙ З ОРІГІНАЛОМ

Бубнов Нікіта Артемович
Коженкова Олена Володимирівна

КОДИ
Дата (рік, місяць, число) 2024 | 01 | 01
за ЄДРПОУ 19117325

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Фірма "Технокомплекс" (найменування)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)
за Рік 2023 Р.

Форма №3-н Код за ДКУД 1801006

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
1	2	3	4	5	6
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3500	53 420	-	25 374	-
Коригування на:					
амортизацію необоротних активів	3505	4 662	X	3 865	X
збільшення (зменшення) забезпечень	3510	-	-	625	625
збиток (прибуток) від нерезалізованих курсових різниць	3515	-	5	-	-
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520	1 291	114	1 073	-
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	3521	-	-	-	-
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання	3522	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу та груп вибуття	3523	-	-	-	-
Збиток (прибуток) від реалізації фінансових інвестицій	3524	-	-	-	-
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	3526	-	-	-	-
Фінансові витрати	3540	-	1 404	-	1 125
Зменшення (збільшення) оборотних активів	3550	5 162	-	-	-
Збільшення (зменшення) запасів	3551	7 395	-	-	5 565
Збільшення (зменшення) поточних біологічних активів	3552	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	3553	2 182	-	-	3 567
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554	-	1 732	3 498	-
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556	26	-	41	-
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557	519	-	-	677
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань	3560	1 015	-	-	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561	-	461	-	17 960
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	3562	1 128	-	2 755	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	3563	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3564	-	22	-	109
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів	3566	-	-	-	-
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567	370	-	6 741	-
Грошові кошти від операційної діяльності	3570	64 027	-	29 187	-
Сплачені податки на прибуток	3580	X	9 616	X	4 622
Сплачені податки	3585	-	243	-	1 125
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	54 168	-	23 440	-
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності					
надходження від реалізації фінансових інвестицій	3200	-	X	-	X
надходження від отримання	3205	-	X	154	X

ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР
НІКІТА БУБНОВ
КОПІЯ.
ГІДНО З ОРІГІНАЛОМ

відсотків	3215	-	X	1 558	X
дивідендів	3220	-	X	-	X
Надходження від деривативів	3225	-	X	-	X
Надходження від погашення позик	3230	-	X	-	X
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	X	-	X
Інші надходження	3250	-	X	2 793	X
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	X	-	X	-
необоротних активів	3260	X	-	X	-
Виплати за деривативами	3270	X	-	X	-
Витрачання на надання позик	3275	X	-	X	-
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	X	-	X	-
Інші платежі	3290	X	-	X	932
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-	-	3 573	-
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності					
Надходження від:					
Власного капіталу	3300	-	X	-	X
Отримання позик	3305	-	X	-	X
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	X	-	X
Інші надходження	3340	-	X	-	X
Витрачання на:					
Викуп власних акцій	3345	X	-	X	-
Погашення позик	3350	X	8 000	X	-
Сплату дивідендів	3355	X	32 700	X	14 250
Витрачання на сплату відсотків	3360	X	-	X	1 125
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	X	-	X	-
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	X	-	X	-
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	X	-	X	-
Інші платежі	3390	X	-	X	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-	40 700	-	15 375
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	13 468	-	11 638	-
Залишок коштів на початок року	3405	27 279	X	15 641	X
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	40 747	-	27 279	-

Керівник
 Бубнов Нікіта Артемович
 Головний бухгалтер
 Коженкова Олена Володимирівна

Бубнов Нікіта Артемович
 Коженкова Олена Володимирівна

ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР
 НІКІТА БУБНОВ
 КОПІЯ.
 ІДІННЯ З ОРГІВАНОМ