

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління**

**Кафедра економіки праці та менеджменту**

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту(декан факультету)

\_\_\_\_\_ **Олег ШЕРЕМЕТ**  
(підпис) (ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **Тамара БЕРЕЗЯНКО**  
(підпис) (ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Розроблення заходів програми підвищення кваліфікації працівників підприємства»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМП-5-1

Фесан Владислава Олексіївна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник к.е.н., доц. Тур Олеся Василівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(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 незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2025

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» серпня 2024 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Фесан Владислава Олексіївна

1. Тема роботи «Розроблення заходів програми підвищення кваліфікації працівників підприємства»

керівник роботи Тур Олеся Василівна

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 669-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: Рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; Закони України; законодавчі акти, прийняті Верховною Радою; Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні аспекти організації підвищення кваліфікації працівників підприємства. Розділ 2. Аналіз організації програм підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Звягельхліб». Розділ 3. Розробка пропозицій щодо удосконалення заходів програми підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Звягельхліб». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження відображено в 17 таблицях, 8 рисунках ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.10.2024 р.	<i>виконано</i>
2.	Розроблення та затвердження плану роботи керівни-ком кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	08.10.2024 р.	<i>виконано</i>
3.	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	<i>виконано</i>
4.	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	01.11.2024 р.	<i>виконано</i>
5.	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	18.11.2024 р.	<i>виконано</i>
6.	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	05.12.2024 р.	<i>виконано</i>
7.	Підготовка висновків до роботи та подання їх керівнику	23.12.2024 р.	<i>виконано</i>
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	<i>виконано</i>
9.	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	<i>виконано</i>
10.	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	<i>виконано</i>
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	<i>виконано</i>
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

\_\_\_\_\_

(підпис)

Владислава ФЕСАН

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

Олеся ТУР

## АНОТАЦІЯ

**Фесан В.О. Розроблення заходів програми підвищення кваліфікації працівників підприємства. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «Звягельхліб» за 2021-2023 роки.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні аспекти організації підвищення кваліфікації працівників підприємства, зокрема: визначено основні методичні засади організації підвищення кваліфікації працівників підприємства, надано характеристику методів та підходів до підвищення кваліфікації працівників, досліджено зарубіжний досвід щодо підвищення кваліфікації працівників підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано організацію програми підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Звягельхліб», зокрема: надано техніко-економічну характеристику ПрАТ «Звягельхліб», проведено аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві, проведено оцінку організації заходів програми підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Звягельхліб».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано розробку пропозицій щодо удосконалення заходів програми підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Звягельхліб», зокрема: розроблено основні напрямки удосконалення програми підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Звягельхліб», розроблено техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення заходів програми підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Звягельхліб», проведено оцінку ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ПрАТ «Звягельхліб».

Робота містить 72 сторінки основного тексту, 17 таблиць, 8 рисунків, 51 використаних джерел.

**Ключові слова:** персонал, підвищення кваліфікації, організація, навчання, розвиток, досвід, ефективність.

## ANNOTATION

**Fesan V.O. Development of measures for the advanced training program for enterprise employees. – Manuscript.**

Qualification work for obtaining a bachelor's degree was carried out on the materials of PrJSC "Zvyagelkhlil" for 2021-2023.

The first section of the work considers the theoretical aspects of organizing advanced training for enterprise employees, in particular: the main methodological principles of organizing advanced training for enterprise employees are determined, a description of methods and approaches to advanced training for employees is provided, foreign experience in advanced training for enterprise employees is studied.

The second section of the qualification work analyzes the organization of the advanced training program for employees of PrJSC "Zvyagelkhlil", in particular: a technical and economic characteristic of PrJSC "Zvyagelkhlil" is provided, an analysis of staffing and the efficiency of personnel use at the enterprise is carried out, an assessment of the organization of measures for the advanced training program for employees of PrJSC "Zvyagelkhlil" is carried out.

The third section of the qualification work substantiates the development of proposals for improving the measures of the advanced training program for employees of PrJSC "Zvyagelkhlil", in particular: the main directions of improving the advanced training program for employees of PrJSC "Zvyagelkhlil" were developed, a feasibility study of the proposed measures for improving the measures of the advanced training program for employees of PrJSC "Zvyagelkhlil" was developed, an assessment of the effectiveness of the proposed measures and their impact on the main performance indicators of PrJSC "Zvyagelkhlil" was carried out.

The work contains 72 pages of the main text, 17 tables, 8 figures, 51 sources used.

**Keywords:** personnel, advanced training, organization, training, development, experience, efficiency.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. <u>ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА</u> .....	10
1.1. Основні методичні засади організації підвищення кваліфікації працівників підприємства .....	10
1.2. Характеристика методів та підходів до підвищення кваліфікації працівників .....	18
1.3. Зарубіжний досвід щодо підвищення кваліфікації працівників підприємства .....	26
РОЗДІЛ 2. <u>АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПрАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ»</u> .....	34
2.1. Техніко-економічна характеристика ПрАТ «Звягельхліб» .....	34
2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві .....	42
2.3. Оцінка ефективності програми підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Звягельхліб» .....	51
РОЗДІЛ 3. <u>РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПрАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ»</u> .....	61
<u>3.1.</u> Основні напрямки удосконалення програми підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Звягельхліб» .....	61
<u>3.2.</u> Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення заходів програми підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Звягельхліб» .....	68
<u>3.3.</u> Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ПрАТ «Звягельхліб» .....	72
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	78
ДОДАТКИ.....	83

## ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи визначено тим, що підвищення кваліфікації персоналу – головний показник збільшення продуктивності роботи співробітників, крім того, продуктивний «фактор мотивації» збільшення робочої ініціативності та зміцнення персоналу за підприємством. Нинішнє виробництво ставить високі вимоги до своїх кадрів та системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації в умовах ринкових відносин. У процесі науково-технічного прогресу одні спеціальності зникають, інші з'являються. Ущільнюється робочий темп, змінюються промислові ресурси. Усе це породжує потребу у нових змінах підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Мета дослідження: узагальнення теоретичних та практичних аспектів розроблення заходів програми підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання наступних завдань:

- визначення основних методичних засад організації підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- характеристику методів та підходів до підвищення кваліфікації працівників;
- дослідження зарубіжного досвіду щодо підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- опис техніко-економічної характеристики ПрАТ «Звягельхліб»;
- аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві;
- оцінка організації заходів програми підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Звягельхліб»;
- розробка основних напрямків удосконалення програми підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Звягельхліб»;

- техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення заходів програми підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Звягельхліб»;

- оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ПрАТ «Звягельхліб»

Об'єктом дослідження є процес підвищення кваліфікації персоналу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти удосконалення управління розвитком персоналу в ПрАТ «Звягельхліб» в сучасних умовах господарювання.

Методи досліджень. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: описовий, абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для проведення аналітичного аналізу підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Інформаційну базу роботи складають чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, звітність підприємства, довідково-нормативні матеріали, монографії, підручники, навчальні посібники, наукові праці та статті вітчизняних та зарубіжних вчених з питань проблематики обраної теми.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 99 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 72 сторінки. Робота містить 17 таблиць, 8 рисунків, додатків на 10 сторінках, список використаної літератури – 51 джерело.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Основні методичні засади організації підвищення кваліфікації працівників підприємства

Професійні навички, здобуті у процесі здобуття освіти, швидко застарівають, тому навчання та підвищення кваліфікації стають найважливішими елементами професійного зростання та кар'єрного розвитку будь-яких фахівців, у тому числі, і менеджерів. Підвищення кваліфікації допомагає їм опанувати нові технології, методики рішень, а також підвищує їхню конкурентоспроможність.

В умовах інноваційного розвитку економіки найефективнішою формою навчання є підвищення кваліфікації, яке сприяє якісному виконанню працівниками своїх обов'язків, розширенню меж компетентності, здатності оволодівати новими функціональними обов'язками.

Підвищення кваліфікації працівників спрямоване на вдосконалення та поглиблення їхніх знань, умінь і навичок за професією чи набутою спеціальністю відповідно до вимог виробництва чи сфери послуг [3, с.38].

Ефективне функціонування системи підвищення кваліфікації на виробництві забезпечує:

конкурентоспроможність підприємства, покращення показників його виробничої діяльності;

високий професійно-кваліфікаційний рівень і компетентність працівників;

зниження рівня виробничого травматизму.

Підвищення кваліфікації є одним із елементів розвитку персоналу і визначається як система навчання, організаційного розвитку та підвищення кваліфікації працівників, функціонування якої спрямоване на вирішення поточних

і стратегічних завдань підприємства чи організації шляхом забезпечення більшої індивідуальної та організаційної ефективності. Важливим елементом у такій системі є гнучкість персоналу та здатність до змін. Напрями професійного розвитку: базова професійна підготовка; навчання з урахуванням нових напрямків організаційного розвитку; навчання, спрямоване на підвищення загальноосвітнього рівня працівника тощо. А основною метою розвитку персоналу є підвищення продуктивності праці окремих працівників, структурного підрозділу та підприємства чи організації в цілому. Успішний розвиток співробітників визначається трьома факторами: знаннями, здібностями і поведінкою співробітників [5, с.43].

Однак, крім індивідуальних вигод, підвищення кваліфікації має також і соціальну значущість, оскільки кадри здобувають нові вміння, освоюють технології та методики, що дає можливість брати участь у міжнародних конкурсах, соціальних та програмних проектах.

Таким чином, підвищення кваліфікації співробітників є ключовим фактором їх успішної професійної діяльності та кар'єрного зростання, а також сприяє прогресу та розвитку як малого бізнесу, так і економіки всієї країни з урахуванням сучасних тенденцій.

Існує безліч трактувань визначення, але вони мають однаковий сенс.

Підвищення кваліфікації – це процес навчання та оновлення професійних знань з метою досягнення вищого ступеня професійної кваліфікації [5, с.26].

У процесі підвищення кваліфікації спеціаліст освоює нові технології, методики та підходи у своїй професійній діяльності, розширює свою загальнотеоретичну базу та розвиває спеціально-технологічні вміння. Це дозволяє фахівцям ефективно виконувати професійні обов'язки та вміти адекватно реагувати на зміни у сфері професійної діяльності. Підвищення кваліфікації та додаткова освіта є важливим елементом професійного росту та кар'єрного розвитку [3, с.34].

Організація підвищення кваліфікації працівників проводиться в міру необхідності, але не рідше одного разу на 5 років. Періодичність проходження

курсів підвищення кваліфікації для фахівців встановлюється роботодавцем з урахуванням вимог сучасного ринку праці та потреб компанії. Це дозволяє більш ефективно виконувати професійні обов'язки та підтримувати рівень компетентності, що відповідає змінюваним вимогам компанії

Мищенко В.І. зазначає, що нині переважна більшість підприємств розглядають навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників як основний фактор подальшого розвитку та підтримання належного рівня конкурентоспроможності на ринку. Тому навчання впродовж життя, оволодіння новими професіями та постійне підвищення кваліфікації працівників стають не лише важливою виробничою проблемою, а й життєвою необхідністю багатьох людей [24, с.73-74].

Регулярне навчання у процесі роботи може поліпшити як професійні вміння, так і підвищити самооцінку фахівця, що у своє чергу відображається на якості його роботи, безпеки і продуктивності.

Варто згадати, що часто плутають поняття підвищення кваліфікації із професійною перепідготовкою. Це різні види підготовки, спрямовані на різні результати. Підвищення кваліфікації спрямоване на вдосконалення наявних знань та досвіду у межах вже існуючої професії. Воно проходить у формі короткострокових навчальних курсів, семінарів, тренінгів та зазвичай не перевищує кількох тижнів.

Професійна перепідготовка, з іншого боку, є глибшою формою навчання, спрямованої на здобуття нової професії, яка відрізняється від наявної освіти у працівника. Зазвичай це тривалі програми навчання у вищих навчальних закладах протягом декількох місяців і навіть років [9].

Важливо розуміти відмінності між цими двома видами навчання, оскільки вони мають різні завдання.

Мета підвищення кваліфікації полягає у покращенні та вдосконаленні професіоналізму кадрів. Це потрібно роботодавцю, щоб відповідати сучасним вимогам та стандартам роботи у конкретній галузі, покращити якість продукції чи послуг, збільшити продуктивність, а також підвищити ступінь задоволеності

клієнтів та їх лояльність до організації. Для працівника ж підвищення кваліфікації може стати основою для підвищення по кар'єрних сходах, зростання заробітної плати, посилення професійної впевненості та розвитку професійних інтересів у рамках своєї діяльності [11, с.40].

Розглянемо докладніше, яке значення має практика підвищення кваліфікації для організації (рис.1.1) та працівника (рис.1.2).



Рис.1.1. Значення підвищення кваліфікації працівників для підприємства  
Джерело: [3]

**Поліпшення якості роботи.** Підвищення кваліфікації дозволяє співробітникам покращувати практичні навички та знання, що позитивно позначається на якості роботи та продуктивності.

**Відповідність стандартам.** У сучасному швидко мінливому світі від організацій потрібна відповідність прогресивним стандартам роботи. Підвищення кваліфікації сприяє тому, що персонал організації краще відповідає нормам та вимогам у своїй галузі.

**Зростання та розвиток бізнесу.** Підвищення кваліфікації персоналу допомагає придбати нові знання, технології та інструменти, які можуть використовуватись для підвищення якості продуктів та послуг, а також для пошуку нових способів розвитку бізнес-процесів та зростання компанії.

Утримання талановитих працівників. Інвестування у професійне навчання кадрів дозволяє організації створити лояльність та прихильність до роботи, що може сприяти утриманню талановитих фахівців та зменшенню плинності кадрів.

Збільшення прибутків. Підвищення кваліфікації персоналу зазвичай призводить до збільшення доходів організації, оскільки поліпшена якість продукції та послуг зазвичай тягне за собою збільшення попиту та виручки.



Рис.1.2. Значення підвищення кваліфікації для працівника

Джерело:[12]

Розвиток професійних навичок. Підвищення кваліфікації дозволяє співробітнику вдосконалити вміння та знання, що може підвищити його рівень освіти загалом, а також ефективність та продуктивність на робочому місці.

Кар'єрне зростання. Підвищення кваліфікації є основою для кар'єрного зростання та можливості отримання більш високооплачуваної роботи, а також підвищення соціального статусу працівника в компанії.

Впевненість у своїх здібностях. Підвищення кваліфікації може збільшити впевненість працівника у своїх здібностях та зміцнити його позицію у колективі.

Задоволеність роботи. Підвищення кваліфікації сприяє задоволеності від роботи та зменшенню стресу, що у свою чергу підвищує самооцінку фахівцям та покращує їх психологічний стан, особливо за умови стресової роботи.

Розвиток професійних інтересів. Може допомогти розширити свої професійні інтереси, а також відкрити нові можливості для професійного та особистісного зростання.

Завдання системи підвищення кваліфікації можуть бути різними в залежності від цілей, які переслідує компанія (рис.1.3).

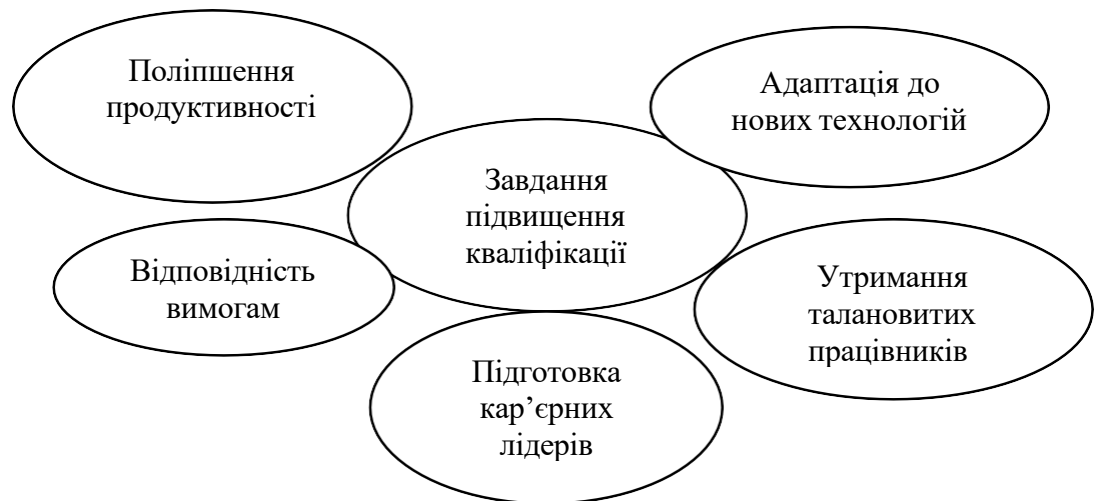


Рис.1.3. Завдання підвищення кваліфікації працівників на підприємстві  
Джерело:[19]

Поліпшення продуктивності може допомогти поліпшити продуктивність персоналу, що позитивно позначиться на результативності організації.

Відповідність вимогам галузі. Кваліфікованим спеціалістам необхідно постійно вдосконалювати свої вміння, щоб залишатися затребуваними на ринку праці та відповідати новим вимогам галузі.

Підготовка кар'єрних лідерів. Навчання та розвиток освіти працівників можуть допомогти підготувати кадровий резерв для заміщення вищих керівних посад у майбутньому.

Утримання талановитих співробітників. Кваліфікаційне навчання та розвиток сприяє зростанню талановитих співробітників усередині компанії та розширенню своїх можливостей, що позитивно позначиться на їхній особистій лояльності до організації.

Адаптація до нової технології. Навчання дозволяє персоналу освоїти нові технології та інструменти, що може допомогти компанії краще адаптуватися до ринку, що змінюється, і залишатися конкурентоспроможною.

Для досягнення максимального ефекту для компанії та співробітників необхідно, щоб цілі співвідносились із завданнями, на що впливає [17]:

- галузь;
- технологічний рівень підприємства;
- стратегічні цілі підприємства;
- внутрішня політика фірми;
- рівень кваліфікації персоналу;
- бюджет організації

Грамотні дії керівників та менеджменту, створені задля підвищення кваліфікації працівників, дозволяють ефективно розвивати бізнес, підтримувати конкурентоспроможність, залучати додаткові інвестиції, зокрема, іноземні.

Організація процесу підвищення кваліфікації та професійної освіти співробітників здійснюється за договором і може включати такі етапи – рис.1.4.

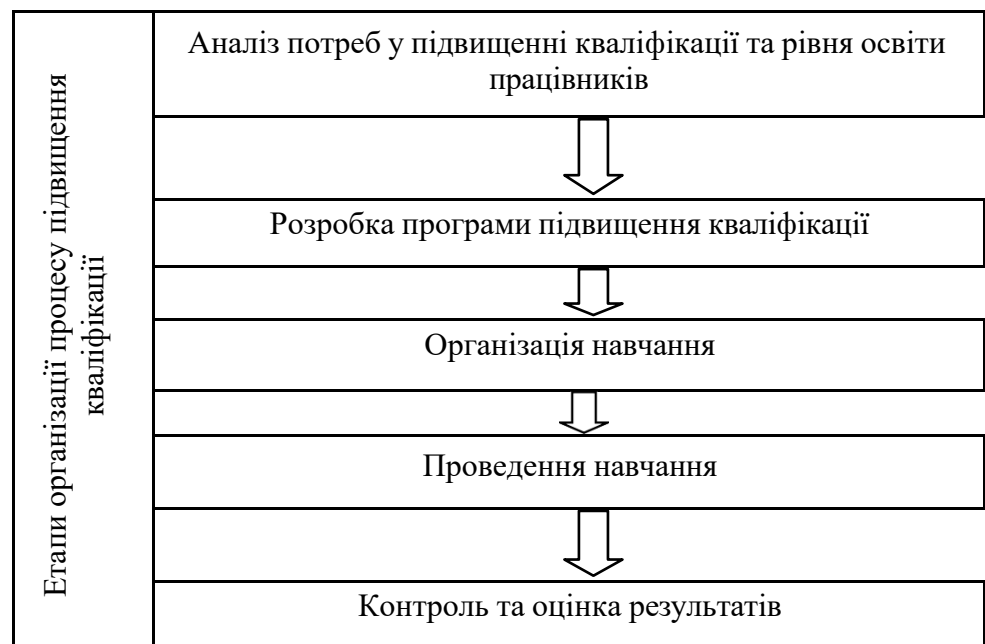


Рис.1.4. Етапи організації процесу підвищення кваліфікації

Джерело:[21]

Аналіз потреб у підвищенні кваліфікації та рівня освіти співробітників. Початок у тому, що рада керівників підприємства має оцінити, які компетенції потрібні співробітникам підвищення ефективності роботи організації, наприклад, педагогіка, психологія, мистецтво, дизайн, українську мову і література, спорт тощо.

Розробка програми системи підвищення кваліфікації. На основі аналізу потреб розробляється план підвищення кваліфікації, в якому визначаються завдання, зміст, форма навчання, терміни проведення та запланований результат.

Організація навчання. Обирається освітня установа, розробляються програми та графіки навчання з урахуванням зручності працівників та необхідності підтримки трудової дисципліни.

Проведення навчання. Кадри проходять обрані курси, навчання проводиться відповідно до набутого досвіду та представленого матеріалу.

Контроль та оцінка результатів. Контролюється засвоєння отриманих знань, проводяться тестування, практичні завдання та іспити.

Записатися на сучасні курси можна з ініціативи роботодавця чи з власної. Далі необхідно укласти договір із освітньою організацією.

Підвищення кваліфікації – важливий навчальний процес для підтримки професіоналізму та здобуття нових знань. Воно необхідне як поліпшення кар'єрних можливостей, так обов'язкового дотримання вимог та умов у деяких професійних сферах. Освоєння курсів підвищення кваліфікації, як традиційних, так і онлайн дозволяє розвиватися не тільки співробітникам, але і бізнесу, щоб досягати нових цілей.

Отже, організація підвищення кваліфікації є складовою механізму розвитку персоналу та необхідна як для підприємства так і для працівників, так як дозволяє поліпшити професійні якості персоналу, підвищити продуктивність та якість праці, сприяти кар'єрному зростанню працівника та збільшенню доходу підприємства. Для організації підвищення кваліфікації необхідно перш за все визначити необхідність вдосконалення знань працівника з метою розробки програми курсів підвищення кваліфікації, щоб задарма не витратити кошти

підприємства на непотрібне навчання. По закінченню курсу підвищення кваліфікації має бути контроль по отриманим знанням.

## **1.2. Характеристика методів та підходів до підвищення кваліфікації працівників**

На підприємствах з ефективною системою мотивації праці створюються умови для підвищення рівня кваліфікації діючого персоналу. Фахівцям HR-служби необхідно підібрати відповідні навчальні програми. З цією метою вони проводять атестацію працівників виявлення рівня їх кваліфікації.

Підвищення кваліфікації та рівня професійної освіти – важливі складові всіх без винятку професій.

Проводячи підбір навчальних програм, слід брати до уваги такі фактори:

стратегію розвитку організації;

стан та темпи модернізації техніки та технологій;

затребуваність конкретних фахівців у перспективі;

ступінь професіоналізму працівників;

фінансові можливості компанії для організації навчання працівників.

Багато вітчизняних компаній закладають до бюджету кошти на навчання кадрів. Велику увагу підвищенню професіоналізму своїх працівників приділяють промислові підприємства.

Згідно з проведеними дослідженнями [26], близько 74% таких компаній займаються підготовкою персоналу. У транспортних та комунікаційних організаціях це співвідношення становить 65% від загальної кількості. Так само справи в будівельній сфері. Приблизно половина торгових організацій навчає свій персонал.

Значна частина вітчизняних компаній залучає до освіти співробітників зовнішні навчальні установи. Приблизно 30 % коштів, закладених у навчання, прямує на оплату таких витрат. На курси підвищення кваліфікації працівників усередині фірми припадає близько 17% цієї статті витрат [26].

Пройти програму підвищення кваліфікації та професійної освіти можна у:  
інститутах;  
університетах;  
академії;  
спеціалізованих школах;  
на курсах;  
у приватних установах ДПО;  
у спеціалізованих центрах.

Кожна освітня установа самостійно розробляє програми курсів підвищення кваліфікації, ґрунтуючись на національних стандартах та враховуючи потреби підприємств-замовників, які направляють заявки на навчання своїх співробітників.

В даний час використовувані методи підвищення кваліфікації персоналу включають як традиційні (лекції, семінари), так і сучасні (ділові ігри, тренінги, інтерактивні презентації, casestudy, участь у проектних групах та моделювання організаційних проблем) методи. При цьому необхідно розуміти в яких випадках необхідно застосовувати той чи інший метод [36, с.65].

Можна виділити три основні види підвищення кваліфікації –рис.1.5.



Рис.1.5. Види підвищення кваліфікації працівників на підприємстві  
Джерело: [34]

Короткострокове підвищення кваліфікації – теоретичне вивчення програми проходить протягом кількох днів або тижнів (певна кількість академічних години) та націлене на вирішення конкретної проблеми чи корпоративної задачі. Цей тип навчання може бути використаний для підвищення професіоналізму в галузі управління, маркетингу, закупівель, технічних знань. Цей тип навчання також

може бути корисним для підвищення кваліфікації у таких сферах, як проектування, інформатика, математика, економіка, а також у галузях інформаційної та пожежної безпеки, інженерії тощо.

Короткострокове підвищення кваліфікації – це спеціалізоване навчання, яке орієнтоване на швидке вдосконалення професійних навичок і знань у конкретних сферах діяльності. Це навчання часто використовується для розв'язання актуальних проблем організації, покращення ефективності робочих процесів або оновлення знань згідно з новими стандартами і технологіями. Курс може включати як теоретичні заняття, так і практичні тренінги, симуляції, кейс-стаді, що дозволяє учасникам одразу застосовувати нові знання в реальних умовах. Зазвичай тривалість таких курсів не перевищує 72 годин, хоча конкретна кількість годин може варіюватися залежно від теми та потреб компанії. Це дозволяє швидко охопити необхідний обсяг інформації без значних відривів від робочого процесу. Важливо, що такі курси організовуються роботодавцем або навчальними центрами, які співпрацюють із підприємствами для розробки індивідуальних програм навчання, що відповідають специфічним вимогам галузі.

Навчання проводять висококваліфіковані викладачі або експерти, які мають значний практичний досвід в обраній темі. Це можуть бути як внутрішні фахівці компанії, так і залучені професіонали або спеціалізовані навчальні заклади. Курси охоплюють широкий спектр тем, від загальних управлінських аспектів до специфічних знань у галузях маркетингу, закупівель, фінансів, технічного обслуговування, проектного менеджменту, інформаційних технологій, охорони праці.

Після завершення навчання учасники складають фінальну атестацію, яка може включати іспит, залік або захист реферату. Це дає можливість оцінити рівень засвоєння матеріалу та підвищити мотивацію для практичного застосування отриманих знань.

У разі успішного проходження курсу, слухачі отримують сертифікат або інший офіційний документ, що підтверджує підвищення кваліфікації і дає змогу працівникам кар'єрно зростати та розвивати професійну діяльність [37].

Тематичне підвищення кваліфікації та семінари – навчання, орієнтоване на вивчення конкретних тематичних кваліфікацій: бухгалтерський облік, медицина, сестринська справа, діагностика, експертиза, радіаційна безпека, виховання дітей, будівництво споруд.

Довгострокове підвищення кваліфікації – здійснюється протягом кількох місяців, року або більше та націлене на отримання більш глибоких знань та навичок у вибраній галузі. Цей тип навчання може включати курси підвищення кваліфікації, вищу освіту з управління бізнесом (МВА) тощо. Таке навчання сприяє кар'єрному зростанню.

Тривале підвищення кваліфікації проводиться з метою поглибленого вивчення актуальних проблем профілю професійної діяльності розвитку організації для оновлення знань або підготовки фахівців до виконання нових трудових функцій. Час занять складає від 100 до 500 годин. Тривале підвищення кваліфікації розраховані на співробітників організації, які мають певний досвід роботи та відчувають нестачу практичних навичок та знань. За підсумками закінчення цього виду підвищення кваліфікації працівники складають іспит, залік чи захищають реферат. У разі позитивного результату працівники одержують відповідний документ про підвищення кваліфікації [39, с.65].

Навчання персоналу проводиться як самими співробітниками організації – внутрішньофірмове навчання, і сторонніми організаціями – зовнішнє навчання.

Таким чином, підвищення кваліфікації має цінність для розвитку кар'єри та професійного зростання співробітників. Короткострокове, тематичне та довгострокове підвищення кваліфікації є важливими інструментами для набуття нових знань та навичок у різних галузях. Це допомагає покращити продуктивність та розвивати необхідні компетенції.

Виділяють три варіанти навчання: очне, заочне і дистанційне.

Очні курси підвищення кваліфікації – це форма навчання, коли персонал компанії відвідують заняття різних курсів чи семінарах. Вони проводяться у кабінетах на базі шкіл чи вищих навчальних закладів. У процесі занять використовуються різні методи навчання учнів, наприклад, видача матеріалів у

друкованої або електронній формі, участь у дискусіях, проведення практичних занять тощо. результатом виконання завдання, а також сприяє спілкуванню та колаборації зі своїми колегами у навчальному середовищі. Однак цей вид навчання вимагає великих витрат часу та фінансових ресурсів на оплату курсів [40, с.63].

Заочна форма навчання – це змішаний формат, який поєднує в собі переваги обох видів навчання: очного та дистанційного. форми дозволяє комбінувати роботу, оскільки мінімізує необхідність у регулярних відвідуваннях школи.

Дистанційне навчання - це одна з форм підвищення кваліфікації, при якій використовуються засоби віддаленого навчання. При цьому можна проходити курси, не виходячи із дому чи офісу. Дистанційне навчання проводиться із застосуванням різних технологій, наприклад спеціальні інтернет-платформи для онлайн-навчання, сайти для відеоконференцій, вебінарів. Онлайн-навчання надає можливість отримати знання та вміння у зручний для себе час і буде корисним людям, які живуть у віддалених районах і не можуть відвідувати очні заняття через зайнятість на роботі чи сімейні обставини. Важливим принципом при дистанційному навчанні є самомотивація та дисципліна, оскільки немає класичної форми проведення занять та вивчення предмета з педагогами та колегами [41, с.81].

Курси підвищення кваліфікації зазвичай плануються таким чином, щоб персонал міг відвідувати освітню установу та отримувати досвід вчителів без відриву від роботи, у вихідні дні, увечері чи дистанційно.

Вибір методів та програми підвищення кваліфікації відбувається з урахуванням низки факторів, включаючи професійний рівень освіти слухачів, їх завдання навчання, вимоги та можливості замовника, а також досвід вчителів, педагогів та тренерів. Важливо підібрати такі методи навчання, які найбільше відповідають персональним завданням та потребам слухачів (див. рис. 1.6).

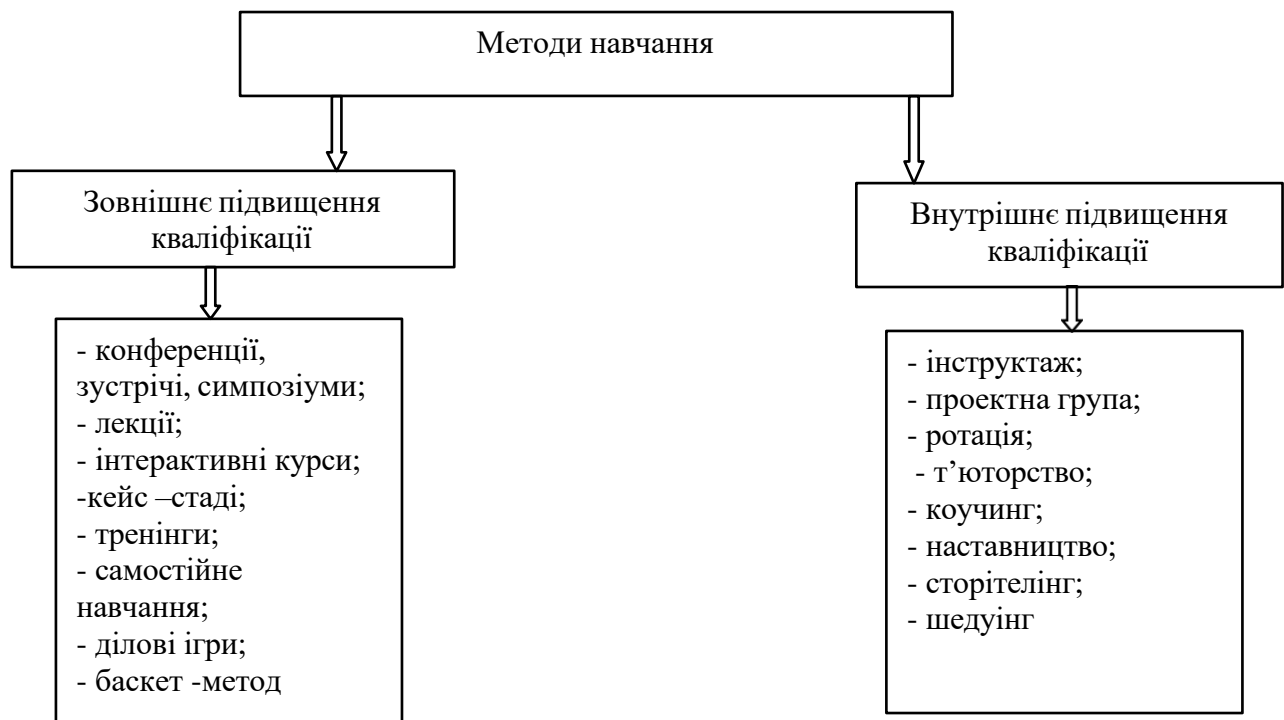


Рис.1.6.Класифікація методів навчання

Джерело:[41]

Зовнішнє підвищення кваліфікації – це навчання за межами місця роботи. Існують такі методи та програми зовнішнього підвищення кваліфікації, такі як:

Конференції, зустрічі, симпозиуми – спосіб навчання з використанням активної методики, стимулює комунікативні здібності, розвиває логічне мислення.

Тренінги – включаються до процесу навчання, щоб давати певні інструкції та перевіряють, наскільки засвоєно базові знання у певний період часу.

Лекції – традиційний спосіб навчання, але пасивний, і зазвичай доповнюється іншими способами.

Самостійне навчання – передбачає розвиток самодисципліни та відповідальності співробітника у процесі навчання.

Інтерактивні курси – спосіб навчання, який використовує навчальні програми для закріплення та тестування отриманої інформації.

Ділові ігри – метод, у якому проблему вирішує група учнів.

Кейс-стаді (case-study) – метод використовується, щоб вирішувати реальні проблеми виробництва та підходить для керівників вищої ланки та управлінського персоналу.

Баскет-метод – метод використовує імітацію ситуацій, які у процесі роботи, на навчання.

До внутрішньофірмових методів системи підвищення кваліфікації відносяться:

Інструктаж – застосовується для придбання нових знань за умов робочого місця.

Коучинг – тренер та учні взаємодіють, щоб налагодити зв'язок між учасниками виробництва.

Проектна група – група працює колективно над проектом, удосконалюються навички управління та колективного усунення труднощів.

Наставництво – передача досвіду досвідченішим співробітником менш досвідченому.

Ротація – переведення співробітника до іншого відділу.

Сторітелінг – навчання правилам роботи через розповіді та відомості про історію компанії.

Тьюторство – вид наставництва, у якому учня демонструє отримані знання у процесі дискусії.

Шедуінг – спостереження за процесом роботи, щоб знайти слабкі сторони у професійній підготовці, а також для складання плану підвищення кваліфікації та реалізації навчання.

Наукові дослідження підтверджують, що зовнішнє навчання у поєднанні з внутрішньофірмовими методами ефективніше для досягнення найкращих результатів, оскільки допомагає поєднувати результати кількох методів та отримати максимальну віддачу від інвестицій у профпідготовку.

Також навчання може бути груповим чи індивідуальним (таблиця 1.1)

### Особливості групового та індивідуального навчання

Метод	Особливості
Групове навчання	Підійде для масового навчання однотипним операціям та процесам. Оптимально для навчання лінійного персоналу.
Індивідуальне навчання	Підійде для навчання топ-менеджерів та співробітників, які займають ключові позиції у компанії.

Джерело:[28]

Всі методи та програми навчання, як зовнішнього, так і внутрішньофірмового підвищення кваліфікації, мають свої переваги та недоліки. Ефективність кожного з них залежить від цілей навчання та індивідуальних потреб учнів. Тому під час вибору методу навчання необхідно враховувати конкретні завдання та вимоги компанії, а також потенційні результати навчання.

Крім цього, навчання можна класифікувати за цільовим призначенням, тривалістю, підходами до освітнього процесу (див. табл. 1.2).

### Класифікація навчання за призначенням, часом, підходами

Класифікація	Види навчання
За цільовим призначенням:	Професійне навчання та підвищення кваліфікації (Hard Skills) для вивчення нових технологій та можливостей горизонтального чи вертикального зростання.
	Розвиток гнучких навичок (Soft Skills) – комунікативних, управлінських, адаптаційних тощо.
	Впровадження корпоративних цінностей – знайомство з політикою та стандартами компанії, розвиток корпоративної культури.
За часом	Тривале – переважно для здобуття чи розвитку професійних навичок (Hard Skills).
	Короткострокове підійде для підвищення кваліфікації, при знайомстві нових співробітників з особливостями роботи, структурою та політикою компанії.
За підходом до навчального процесу	Із застосуванням традиційних методів: лекції, стажування, майстер-класи.
	Із застосуванням інноваційних методів: імітація, проекти, кейс-навчання, ігри.
	Мультимодальне – навчальний контент одночасно представлений у різних форматах, серед яких тексти, подкасти, ілюстрації, відео, інтерактивні елементи.

Джерело:[20]

Окремо варто зазначити, що бувають курси підвищення кваліфікації, доступні безкоштовно. Зазвичай такі курси проводять державні організації, вищі навчальні заклади, бізнес-школи та інші навчальні заклади. Безкоштовні курси можуть покривати різний рівень складності і бути спрямовані як на фахівців-початківців, так і на професіоналів своєї галузі. Це може бути чудовою можливістю для всіх, хто хоче покращити свої професійні навички і не готові чи не можуть витратити багато грошей на навчання.

Отже, методи підвищення кваліфікації працівників є як внутрішні так і зовнішні, також можуть бути короткостроковими, тематичними та довгостроковими. Вибір методу підвищення кваліфікації персоналу залежить від галузі, стратегії розвитку та життєвого циклу підприємства, рівня освіти та професійних навичок персоналу. Нині практикується використовувати сучасні методи підвищення кваліфікації такі як коучинг, менторство. Курси підвищення кваліфікації можуть бути як безкоштовні так і платні, які проводять управляючі структури, навчальні заклади, бізнес – школи, тощо.

### **1.3. Зарубіжний досвід щодо підвищення кваліфікації працівників підприємства**

Багато закордонних компаній розглядають персонал як ресурс, який рухає бізнес та допомагає досягти стратегічних цілей. Керівники таких організацій вкладають великі гроші — від 30 до 50% доходу — в навчання персоналу.

США — перша країна, яка провела глобальне дослідження серед великих організацій та виявила кореляцію: чим кваліфікованіший персонал фірми, тим вищий її економічний успіх.

Керівники використовують роботу з наставником, навчання на реальних виробничих процесах та практику прийняття групових рішень [39, с.96].

Компанія намагається стежити за розвитком кожного співробітника та регулярно підвищувати кваліфікацію кадрів. Особливість американської системи у тому, що створюється конкуренція серед співробітників компанії. А крім

внутрішньокорпоративного навчання, співробітник нерідко проходить і зовнішні курси.

У системі підвищення кваліфікації з виробництва існують жорсткі економічні критерії, здійснюється ретельний контроль і завжди оцінюється ефективність кожної програми. Підвищення кваліфікації має дві форми – тренінги та розвиток працівників (тобто його підготовка до наступної професії чи посади). Мотивацією безперервного навчання у американських компаніях є зв'язок між результатами виробничої діяльності кожного працівника та наданням йому можливості навчання: цінність співробітника фірми визначає кількість коштів, виділених підвищення його кваліфікації.

Одним із сучасних напрямків підготовки кадрів на підприємствах США є створення системи безперервного навчання робітників і службовців адаптації до нових технологій і нових форм організації праці. Наприклад, після відкриття заводу з виробництва вантажівок у Форт-Вейні General Motors перекваліфікувала 3000 робітників. Кожен з них пройшов 633-годинний курс, присвячений оволодінню новою технікою та груповими (бригадними) методами роботи. З середини 1990-х років на підготовку професійно-технічного персоналу корпорація Ford витрачає 25% капітальних вкладень, компанія Chrysler - 35% [35].

При цьому американські компанії керуються тим, що навчання персоналу має:

- давати конкретні знання та навички, які потім будуть використовуватися в роботі;
- мати достатньо універсальний характер, щоб отримані кваліфікації можна було використовувати в різних сферах виробництва;
- сприяти реалізації стратегічних цілей компанії;
- розглядати як подвійну інвестицію - в людей і у виробництво.

Досвід підвищення кваліфікації працівників підприємств у США включає такі особливості:

- Корпоративне навчання орієнтоване на розвиток випускників університетів і, насамперед, менеджерського складу - тобто ймовірність пройти

навчання за корпоративними програмами на 50% вища для персоналу з вищою освітою.

- Поширені міжфірмові навчальні центри для навчання співробітників - це дозволяє співробітникам підприємств одного сегменту ринку обмінюватися досвідом та вирішувати бізнес-кейси, а також мінімізувати витрати на навчання.
- Індивідуальні плани. Курси часто адаптовані до конкретних потреб працівників і компанії.
- Орієнтація на інновації. Курси часто спрямовані на освоєння новітніх технологій і методів.

Серед популярних та ефективних методів навчання в США – кейси, які моделюють реальні економічні та організаційні бізнес-ситуації. Також використовується практика прийняття групових рішень, що формує у працівників навички взаємодії.

Крім внутрішньофірмової підготовки, деякі американські компанії надають співробітникам можливість для навчання та набуття нових професійних навичок за межами компанії. Для відвідування семінарів, тренінгів, лекцій та інших освітніх програм компанії надають працівникам у середньому 40 днів на рік [33, с.60].

Особлива увага приділяється навчанню та підвищенню кваліфікації працівників вищої ланки (керівників та топ-менеджерів). Найбільш широко використовується програмою навчання керівника є програми MBA (Master of business administration - Магістр ділового адміністрування).

Європейська система схожа на американську. Компанії часто віддають до 30% корпоративного бюджету на навчання персоналу. Але, на відміну від США в Європі, бізнес частіше націлений на те, щоб вийти на міжнародний рівень. Тому головна мета бізнесу тут нерідко полягає в тому, щоби створити конкуренцію на ринку, а не всередині корпорації. Але кошти у досягненні мети ті самі — підготувати висококваліфіковані кадри.

Навчання персоналу в міжнародній компанії зі штаб-квартирою в Європі нерідко ґрунтується на наставництві, дистанційному та очному обміні досвідом.

Heineken провела внутрішньокорпоративне дослідження [45], за результатами якого з'ясувалося, що 86% керівників хотіли б більше спілкуватися з новими співробітниками. фірми і розуміють, з яких питань потрібно працювати, щоб розвивати бізнес.

Також Heineken використовує інклюзивну міжнародну програму, за якою співробітники різних країн обмінюються досвідом. Такий підхід, на думку керівників компанії, насамперед допомагає закрити базові потреби людини у повазі та безпеці, а також краще розуміти менталітет споживачів на світовому рівні.

Близько 77% усіх компаній Німеччини надають своїм співробітникам безкоштовні курси, семінари та тренінги [42].

Німецькі компанії вважаються одними з найкращих і комфортних у світі для працівників.

У 2023 році 77% німецьких компаній запропонували заходи щодо навчання для підвищення кваліфікації своїх співробітників. У 2023 році 63% компаній пропонували класичну форму додаткової освіти у вигляді курсів, тренінгів чи семінарів. 73% компаній також використовують інші форми внутрішньокорпоративного навчання, такі як інформаційні заходи, ротація кадрів та самостійне навчання, наприклад, за допомогою електронної та модульної освіти.

Навчання залежить від розміру компанії, від 1000 співробітників у 95% випадків мотивували своїх підлеглих проходити додаткове навчання. компанії, що пропонують курси, понесли витрати у розмірі 1846 євро кожного учасника.

У середньому учасники проводили 28 годин на рік на тренінгах, курсах чи семінарах. Це на шість годин більше, ніж у 2017 році. (тобто мали на увазі стажування або очні навчальні модулі в інших місцях чи компаніях). зовнішніх курсів, як і раніше, становила 37% [42].

Частка самостійного навчання також збільшилася з 26% у 2017 році до 42% у 2023 році. Очевидно, що це збільшення багато в чому пов'язане з пандемійним 2023 роком, коли всі працівники змушені були сидіти вдома. Приклад якісного онлайн навчання через спеціальні освітні платформи може мотивувати компанії

надалі сильніше поширити такий вид підвищення кваліфікації для своїх співробітників.

Таким чином, відмітимо, що переважна більшість великих та дрібних компаній у Німеччині дбають про рівень професіоналізму своїх співробітників. Для працівників це насамперед означає, що вони можуть бути впевнені, що їхні професійні якості постійно розвиватимуться. І п'ятирічна тенденція це показала.

Деякі роботодавці у Великобританії творчо підійшли до вирішення проблеми перерозподілу і перекваліфікації співробітників замість того, щоб скорочувати їх чисельність. те, що ці посади належать до різних галузей, їх схожість дозволяє перенавчитися всього за десять днів. А мережа супермаркетів Tesco задовольнила зростання попиту на онлайн-продажі, найнявши та перенавчивши понад 45 000 співробітників, у тому числі тимчасово відсторонених від роботи в пабах, протягом двох тижнів з березня по квітень 2023 року У серпні компанія Tesco оголосила про намір на постійній основі працевлаштувати понад 16 000 своїх додаткових співробітників [48].

Ще однією перешкодою є занепокоєння щодо витрат на перекваліфікацію. Серед опитаних нами роботодавців у Великій Британії багато керівників заявили, що витрати є основною причиною, через яку вони не інвестують у навчання. Зокрема, для малих підприємств витрати можуть бути значними, включаючи заробітну плату внутрішніх тренерів або плату зовнішнім тренерам, альтернативні витрати, пов'язані із втратою робочої сили на час навчання, а також витрати на організацію та проведення навчання.

До додаткових перешкод належать такі:

- Відсутність ясності відповідних пропозицій щодо навчання.

Зіткнувшись з потенційно складним та непрозорим набором пропозицій щодо навчання, роботодавці можуть не знати, яке навчання — чи взагалі будь-яке навчання — відповідає їхнім потребам.

- Ставлення до навчання як до заняття для молоді.

Роботодавці можуть вважати, що навчання підходить для раннього етапу життя, до початку кар'єри, а не як спосіб адаптуватися до економіки, що змінюється протягом усього життя.

У Японії підхід до підвищення кваліфікації значно відрізняється від американського та європейського підходів. Основний упор роблять на внутрішньокорпоративне навчання та практику на виробництві.

У кожного нового працівника виховують свідомість, що він частина компанії як частина великої сім'ї.

Sony — це приклад того, як класичне японське ставлення до робочого колективу як до сім'ї. Такий підхід вселяють кожному новому співробітнику. Протягом року стажери одержують бали за свою роботу. Керівництво їм пояснює, що кожен фахівець може отримати низький бал за погану роботу, і високий — за хорошу. Але погана робота може призвести до негативних наслідків для компанії, а хороша до її розвитку. Тобто кожен співробітник відповідальний за те, яким шляхом піде корпорація [47].

Також на навчання співробітників впливають і інші підходи компанії. Наприклад, у компанії Sony кар'єрне зростання обмежене: щороку співробітників переводять до іншого підрозділу, де вони набувають навичок, що є паралельними їхній поточній посаді. Це дозволяє їм розширювати професійний досвід, але не забезпечує можливостей для значного просування по службі чи розвитку в конкретній спеціалізації. Такий підхід більше орієнтований на різноманітність навичок, а не на глибоке вдосконалення в одній галузі.

Досвід підвищення кваліфікації працівників підприємств у Японії включає такі особливості:

Орієнтованість на навчання всіх потенційних працівників. Це стосується і випускників професійних освітніх закладів, які прямують на спеціально організовані курси.

Велика номенклатура короткострокових навчальних курсів. Є основою варіативних індивідуалізованих навчальних програм.

Активне навчання робочих місцях. Воно пов'язане із вирішенням проблем, характерних для конкретного підприємства.

Кадрова ротація. Може бути вертикальною та горизонтальною і проводиться кожні два-три роки без згоди працівника, але при цьому обов'язково організується їхнє навчання на підприємстві або поза ним.

Використання «гуртків якості», які допомагають передавати виробничий досвід, розвивати здібності до управління та контролю у робітників та майстрів, підвищувати моральний дух персоналу та покращувати морально-психологічний клімат на робочих місцях [33].

Узагальнимо вищевикладене на рис.1.7.

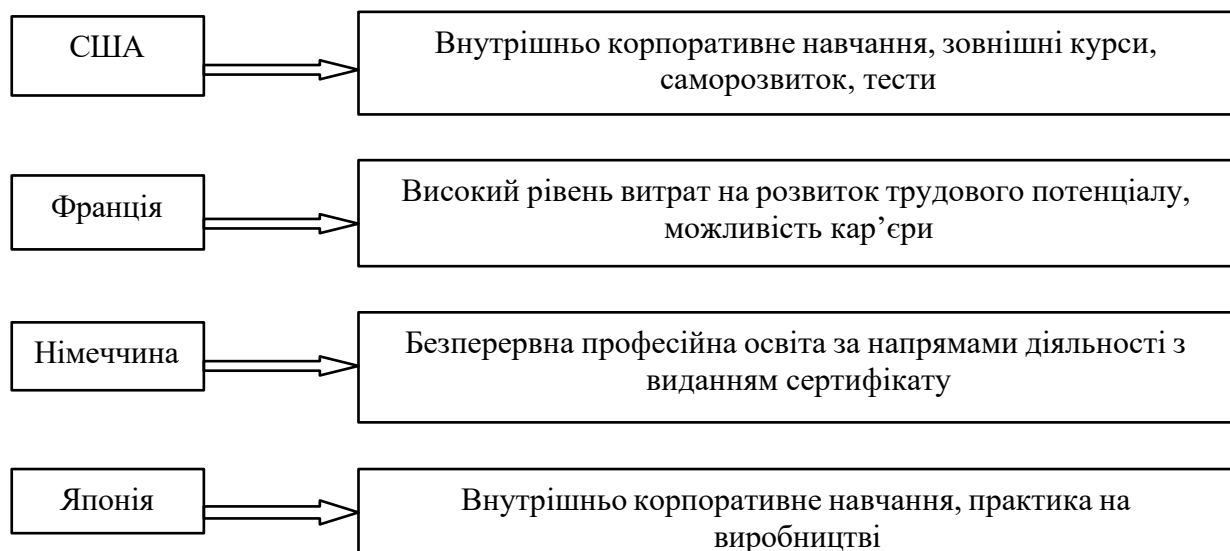


Рис.1.7. Методи підвищення кваліфікації персоналу у розвинених країнах світу

Джерело: [33;35;42;48]

При виборі форм і методів навчання персоналу організації слід враховувати їх вплив на групи слухачів, які навчатимуться. Важливо також враховувати такі принципи навчання дорослих: актуальність навчального матеріалу, врахування попереднього досвіду слухача, участь слухача в навчальному процесі, повторення вивченого матеріалу, зворотній зв'язок з викладачем.

В Україні витрати на професійне навчання персоналу на виробництві становлять менше 1% від фонду оплати праці. Якщо раніше періодичність підвищення кваліфікації працівників в Україні становила в середньому 12 років, то сьогодні – 5 років.

Дослідження показали, що на практиці не існує єдиної універсальної форми професійної підготовки. Кожна форма має свої переваги та недоліки. У зв'язку з цим навчальні програми поєднують різні способи подачі навчального матеріалу: лекції, семінари, практичні заняття, відеофільми, ділові ігри, навчальні ситуації, моделювання та ін. Співробітники управління персоналом повинні враховувати сильні та слабкі сторони кожної форми навчання при розробленні відповідних планів і програм.

Отже, дослідження світового досвіду показує, що провідні компанії не шкодують коштів на організацію підвищення кваліфікації, що сприяє розвитку підприємств, поліпшенню їх іміджу, залученню талановитих співробітників. Управління організацією підвищення кваліфікації працівників направлено на поліпшення якості продукції, вдосконалення технологій, сприяння поліпшенню професійності персоналу, зростанню продуктивності праці, тощо. В той же час, українські підприємства хоч і організують курси по підвищенню кваліфікації персоналу, в той же час, шкодують коштів на залучення професійних лекторів ззовні, які могли б позитивно вплинути на якість навчання.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПрАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ»

#### 2.1. Техніко-економічна характеристика ПрАТ «Звягельхліб»

Приватне акціонерне товариство «Звягельхліб» є одним з найбільших регіональних виробників хліба та хлібобулочної продукції в Житомирській області. Хлібозавод був заснований в 1944 році. Шануючи традиції та багаторічний досвід хлібопекарів, колектив підприємства не зупиняється у своєму розвитку, постійно вдосконалюючи рецептури, розширюючи асортимент, оновлюючи технологічні лінії та посилюючи контроль якості.

У зв'язку зі зміною назви міста ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» також змінює свою назву на ПрАТ «Звягельхліб» у квітні 2023 року.

В табл. 2.1 наведено загальну інформацію про досліджуване підприємство.

*Таблиця 2.1*

#### Загальна інформація про ПрАТ «Звягельхліб»

ЄДРПОУ:	00377785
Назва:	Приватне акціонерне товариство "Звягельхліб" (ПРАТ "Звягельхліб")
Організаційна форма:	Акціонерне товариство
Адреса:	11700, Житомирська обл., Звягельський р-н, м. Звягель, вул. Героїв Майдану, буд. 10
Дата реєстрації:	28.04.1998 (26 років 6 місяців) Номер запису: 13071200000000127
Уповноважені особи:	Портянко Сергій Федорович – керівник
Види діяльності:	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання 10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів
Контакти:	+38 (041) 413-55-83 zviahelhlib@ukr.net

Джерело: [38]

2023 рік був також нелегким як і попередні роки, продовжувалися військові дії на території України, що дуже негативно вплинули на виробництво. На зменшення випуску готової продукції вплинуло зменшення чисельності населення, робота великих торговельних мереж з перебоями (часті та довготривалі повітряні тривоги).

В табл. 2.2 наведено обсяги виробництва продукції досліджуваного підприємства за основними асортиментними групами у 2022 -2023 роках.

Таблиця 2.2

**Аналіз виробництва продукції ПрАТ «Звягельхліб» у розрізі асортиментних груп за 2022–2023 роки**

№ з/п	Найменування продукції (видів, товарних груп)	Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі, т.			Відхилення			
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	абсолютне, +/-		відносне, %	
					2022/2021 рр	2023/2022 рр	2022/2021 рр	2023/2022 рр
1.	10.71 Вироби хлібобулочні, кондитерські та кулінарні, борошняні, нетривалого зберігання, у тому числі:	3784	3481	3271	-303	-210	-8,7	-6,03
1.1	Хлібобулочні вироби	3541	3255	3026	-286	-229	-8,8	-7,04
1.2	Здобно –булочні вироби	243	226	245	-17	19	-6,9	8,41
	всього	3784	3481	3271	-303	-210	-8,7	-6,03

Джерело:[38]

Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі у 2022 році проти 2021 року зменшився на 8,7% і становить 3481 тон, в т.ч. виробництво хлібобулочних виробів зменшилось на 8,8% (вироблено 3255 тон), виробництво здобно-булочних виробів зменшилось на 6,9% (вироблено 226 тон).

В структурі виробництва у 2022 році хлібобулочні вироби займають 93,5%. Здобно-булочні - 6,5%. Зросла питома вага хліба з борошна пшеничного вищого сорту на 0,4%, хліба змішаної валки (житньо-пшеничного) на 1,8%. Знизилась питома вага хліба з борошна пшеничного 1 сорту на 1,0% та булочних виробів на 1,2% у 2022 році проти 2021 року.

У 2023 році вироблено продукції в діючих цінах на суму 112,7 млн. грн., що на 3,5 млн. грн. або на 3,2 % більше попереднього року.

Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі у 2023 році зменшився на 6,03%, вироблено 3026 тонн хлібобулочних виробів (на 7,0% або на 229т менше до минулого року) та 245 тонн здобно-булочних виробів (на 8,6% або на 19,5 т більше до 2022 року). В структурі виробництва хлібобулочні вироби займають 92,5%, здобно-булочні - 7,5% у 2023 році.

В табл. 2.3 наведено інформацію про обсяги виробництва та реалізації асортиментних груп продукції досліджуваного підприємства за 2023 рік.

Таблиця 2.3

**Інформація про обсяги виробництва та реалізації асортиментних груп продукції ПрАТ «Звягельхліб» у 2023 році**

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі, т	у грошовій формі, тис.грн	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі, т	у грошовій формі, тис.грн	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Хлібобулочні вироби, у тому числі:	3026	108196,9	84,32	3024,6	108146,8	84,29
1.1	Хліб «Звягельський особливий», подовий упакований 0,700	439,8	11603	10,72	439,8	10800,7	9,99
1.2	Батон новоградський, нарізаний упакований 0,500	517,9	17846,3	16,49	517,6	17087,2	15,80
1.3	Хліб «Обідній по-звягельськи», подовий нарізаний упакований, 0,600	491,7	15346,1	14,18	491,3	14168,4	13,10
1.4	Хліб «Пшеничний звягельський» 1с, формовий упакований 0,600	441,4	12112,3	11,19	441,5	11219,5	10,37
2	Здобно –булочні вироби	245	20113,2	15,68	245,5	20154,2	15,71
	Всього	3271	128310,0	100	3270,1	128301	100

Джерело:[38]

Товариство у 2023 році виробляло 108 найменувань продукції, в тому числі: 36 хлібобулочних, серед яких основними були: Хліб «Звягельський особливий», подовий упакований 0,700, Батон новоградський, нарізаний упакований 0,500, Хліб «Обідній по-звягельськи», подовий нарізаний упакований, 0,600, Хліб «Пшеничний звягельський» 1с, формовий упакований 0,600, 72 здобно-булочних вироби. За 2023 рік освоєно 6 нових видів продукції. Всього вироблено продукції

в діючих цінах на суму 112,7 млн. грн., що на 3,5 млн. грн. або на 3,2% більше 2022 року.

Зросла питома вага хліба з борошна пшеничного вищого сорту на 0,7%, хліба змішаної валки (житньо-пшеничного) на 1,8%. Знизилась питома вага та хліба з борошна пшеничного 1 сорту на 2,0% та булочних виробів на 0,5%.

За 2023 рік реалізація продукції в грошовому виразі збільшилась на 3,2%.

За 2023 рік обсяги виробництва нарізаної хлібобулочної продукції збільшилися на 1,9% та становлять 1948 тонн (64,4% від усієї хлібобулочної продукції), а решта продукції в тому числі і здобно-булочна випускається в упакованому вигляді.

В 2023 році відділом збуту та маркетингу реалізовано 3270,1 тонн продукції, в тому числі хлібобулочної продукції 3024,6 тонн, здобно-булочної продукції 245,5 тонн, в загальному на суму 128,3 млн. грн (з ПДВ).

Відділом збуту здійснюється належний зв'язок з торговельними організаціями по асортименту, якості виробів і регулярності завозу продукції.

Продукція ПрАТ «Звягельхліб» конкурентоспроможна, реалізується споживачам Житомирської області і має добрі відгуки. Постійно ведеться робота по оптимізації діючих маршрутів та можливого збільшення продажів продукції. Найдовший маршрут складає 327 км - Овруцький район.

Проводиться робота щодо знаходження нових ринків збуту, основний напрямок зосереджено на сусідні громади Хмельницької області.

В частині реалізації продукції так само є одні і ті ж самі проблеми – це повернення продукції та висока конкуренція. Повернення нашої продукції склало за 2023 рік 1,6% від реалізації. На ринку продажів присутні більше 14 виробників хліба, які пропонують 100% повернення і бонуси від 2 до 20%.

На підприємстві діє атестована виробничо-вимірвальна лабораторія, спеціалістами якої ведеться контроль за якістю х/б виробів, контролюються параметри на всіх стадіях технологічного процесу.

Працівниками лабораторії контролюється дотримання виконання виробничої санітарії, інструкцій:

- «По попередженню попадання сторонніх предметів в готову продукцію»;
- «По попередженню захворювання хліба картопляною хворобою».

Враховуючи запити споживачів, за інформацією відділу збуту, фахівці лабораторії постійно працюють над оновленням асортименту. Розробляють і запроваджують у виробництво нові види х/б та здобно-булочні виробів з різними сумішами та фруктовими, термостабільними наповнювачами.

За 2023 рік запущено у виробництво - хліб «Козацький», хліб «Трипільський з льоном», батон «Молочний», пряник «Звягельський сувенір» (0,200 та 0,600).

Для покращення смакових властивостей житньо-пшеничних та пшеничних сортів хліба 1 раз на рік (за потреби частіше), проводиться оновлення рідких житніх заквасок з використанням чистих культур молочно-кислих бактерій та дріжджів, привезених з центральної лабораторії «Укрхлібпрому».

Структура собівартості продукції досліджуваного підприємства, що склалась у 2023 році наведено на рис. 2.1.

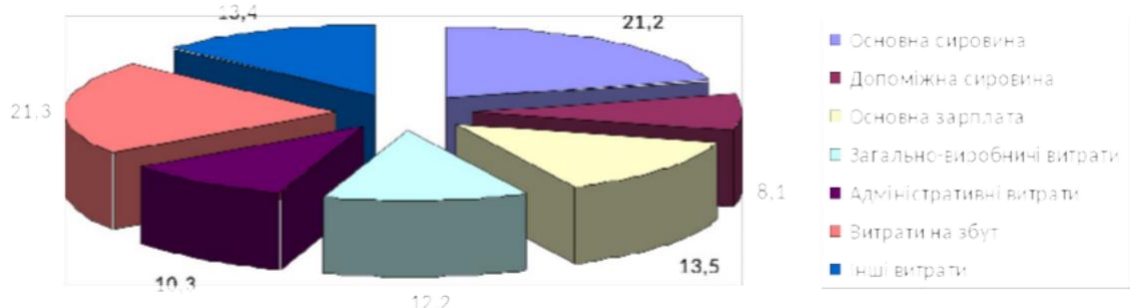


Рис.2.1. Структура собівартості продукції ПрАТ «Звягельхліб» у 2023 році  
Джерело:[38]

Як видно на рис.2.1, основною складовою собівартості продукції ПрАТ «Звягельхліб» є основна та додаткова сировина по 21,2% та 8,1% відповідно та витрати на збут 21,3%, що дозволяє підприємству утримувати конкуренцію на місцевому ринку.

Витрати на виробництво 1 тонни продукції за 2023 рік зросли на 10,0%.

Зросли ціни:

- на електроенергію на 13,2%;
- на іншу сировину та матеріали: дріжджі на 7,3%, різноманітні начинки та наповнювачі на 15-20%, пакувальні матеріали на 16,5%;
- зросли витрати на ремонти та технічне обслуговування машин та обладнання, зросли амортизаційні відрахування.

Допоміжна сировина (дріжджі, олія соняшникова) закуповувалось через ТОВ «Бакалія-Дріжджі-Сервіс», ТОВ «Радема», інша сировина - у приватних підприємців, з якими укладались договори. В структурі собівартості борошно складає 21,2%. Основними постачальниками борошна являються: ТОВ «Вілія Продукт», ТОВ «Полісся-Зернотрейд».

За 2023 рік ПрАТ «Звягельхліб» змушені були один раз підвищувати ціни на хлібобулочні вироби та один раз на деякі види здобно-булочної продукції. Середня ціна 1 тонни хлібобулочних виробів на кінець 2023 року становить 31512 грн. Темп росту становить 4,7% до 2022 року. Ціна здобно-булочних виробів - зросла на 6,2% і становила 71857 грн. за 1 тону. Таке зростання відбулось за рахунок інфляційних процесів протягом року.

Підприємство послуг стороннім організаціям не надає, від сезонних змін не залежить. Експортні операції у ПрАТ «Звягельхліб» відсутні.

З метою стабілізації цін на продукцію, для конкурентоспроможності, проводилися певні заходи, а саме:

- попередня закупівля природного газу в кількості 102 тис. куб.м для зберігання в сховищах з подальшим використанням в осінньо-зимовий період;
- проводилась попередня оплата за пшеничне та житнє борошно. Для здійснення даних заходів, для поповнення обігових коштів, залучалися кредитні кошти. У 2023 році проти 2022 року у ПрАТ «Звягельхліб» відмітимо позитивні результати діяльності.

Проаналізуємо показники діяльності ПрАТ «Звягельхліб» за 2022-2023 роки в табл.2.4.

**Основні техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Звельхліб»  
за 2022–2023 роки**

№ пп	Найменування показника	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
			2022	2023	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
1.	Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	122942	128301	5 359	4,36
2.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	102450,90	105756,70	3 305,80	3,23
3.	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	182	181	-1	-0,55
4.	Середньорічна вартість основних виробничих засобів	тис. грн.	25 678,00	31 508,30	5 830,30	22,71
5.	Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	29761,9	32265	2503,1	8,41
6.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	63 300,60	64 352,10	1 051,50	1,66
7.	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	39 150,30	41 404,60	2 254,30	5,76
8.	Інші операційні доходи	тис. грн.	960,3	2021,9	1061,6	110,55
9.	Інші операційні витрати	тис. грн.	33980,1	35436,6	1456,5	4,29
10.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (п.6+п.9)	тис. грн.	97 280,70	99 788,70	2 508,00	2,58
11.	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток) (п.10 – (п.7 +п.8))	тис. грн.	6 130,50	7 989,90	1 859,40	30,33
12.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	6 130,50	7 989,90	1 859,40	30,33
13.	Продуктивність праці (п.2./п.3)	тис. грн. /осіб	562,92	584,29	21,37	3,80
14.	Середньомісячна заробітна плата штатного працівника (п.5/п.3/12*1000)	грн.	13236	15031	1795	13,6
15.	Фондоозброєність (п.4/п.3)	грн.	141,09	174,08	32,99	23,38
16.	Рентабельність діяльності (п.12/п.11*100)	%	5,98	7,55	1,57	26,26

1	2	3	4	5	6	7
17.	Рентабельність продукції (п.7/п.6*100)	%	61,85	64,34	2,49	4,03
18.	Рентабельність персоналу (п.12/п.3)	тис. грн. /осіб	33,68	44,14	10,46	31,05

Джерело: розраховано автором на основі [38]

Так, обсяг доходу від виробництва продукції збільшився на 3,23%, а собівартість реалізації лише на +1,66%, що вказує на зменшення витрат на одиницю продукції, відповідно, темп зростання валового прибутку у 2023 році склав 5,76%.

Фонд оплати праці штатних працівників становив 32 млн. 265 тис. грн., що більше ніж в 2022 році на 2503,1 тис. грн., або на 8,4%. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників облікового складу зросла на 1795 грн., або на 13,6% і становила 15031 грн. (в 2022 році становила 13236 грн.).

За результатами роботи ПрАТ «Звягельхліб» протягом 2023 року отримано 5392,3 тис. грн чистого прибутку, що на 30,33% перевищує показник 2022 року, рентабельність від виробництва становила 10,4%, проти 10,1% в 2022 р.

На ринку міста Звягель працюють 14 конкурентів, а саме: ТОВ «Румянець», ПП «Люкс К», ПП «Коровай», Корецький хлібозавод, Радивилівський х/з, ТОВ «Бердичівський хлібозавод», ТОВ «Золотий коровай», ТОВ «Київ-хліб», Довбишська пекарня, Андрушівський хлібозавод, ТОВ «Поділля-хліб», ТМ «Скиба», ТОВ «Полісся-хліб».

Товариство реалізує свою продукцію по містах: Звягель, Житомир, Бердичів, Олевськ, Коростень, Овруч та по громадах Звягельського, Коростенського, Житомирського районів. Проводиться робота щодо виходу реалізації продукції в громадах Хмельницької області.

Проблеми, які впливають на діяльність ПрАТ «Звягельхліб»:

- ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень;
- створення широкої мережі приватних підприємств роздрібної торгівлі;

- велика конкуренція по виробництву хлібобулочних виробів та нерівні умови господарювання у приватних підприємств і акціонерних товариств, мають негативний вплив на фінансовий стан товариства;

- недосконалість нормативно-законодавчих актів, інфляційні процеси в державі, ріст цін на сировину, матеріали, паливно-енергетичні ресурси - зумовлюють спад обсягів виробництва;

- не вирішене питання на законодавчому рівні щодо повернення продукції від покупців, термін реалізації якої минув.

Отже, ПрАТ «Звягельхліб» є приватним підприємством, відомим у м. Звягель та у Житомирській області як виробник якісних хлібобулочних виробів. Підприємство проводить прибуткову діяльність не зважаючи на зовнішні виклики. У 2023 році ПрАТ «Звягельхліб» виробляло 108 видів продукції (2022 рік -110 видів), у тому числі 6 нових видів хлібобулочних виробів, 8 видів виробів було знято з виробництва у зв'язку з низьким попитом. На місцевому ринку висока конкуренція тому відділ маркетингу постійно вивчає попит на продукцію підприємства. Темп зростання продуктивності праці переважає темп зростання фонду заробітної плати, що вказує на ефективне використання персоналу.

## **2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві**

Кадри ПрАТ «Звягельхліб» - це основний ресурс, який дозволяє підприємству утримувати конкурентні позиції на місцевому ринку. Адже, м.Звягель є досить невеликим містечком, і роботу знайти досить складно, тому працівники ПрАТ «Звягельхліб» цінуть роботу, а роботодавець цінує працівників.

ПрАТ «Звягельхліб» має лінійно – функціональну організаційну структуру(Додаток А), система управління дворівнева. Загальні збори акціонерів є вищим органом ПрАТ «Звягельхліб». Генеральний директор ПрАТ «Звягельхліб»

є виконавчим органом, який здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства (див. додаток А).

Середньооблікова чисельність штатних працівників ПрАТ «Звягельхліб» становила 181 особа (в минулому 2022 році 182 особи). Списковий склад підприємства на 01.01.2024 року становить 191 працівник, а саме: 176 працюючих, з них - 68 чоловіків (39%) та 108 жінок (61%), а також 9 жінок знаходиться у відпустці по догляду за дитиною до 3 та 6-річного віку та 6 осіб перебувають на військовій службі.

В табл. 2.5 проаналізуємо склад та структуру персоналу ПрАТ «Звягельхліб» за 2022 -2023 роки.

Таблиця 2.5

**Аналіз складу та структури працівників ПрАТ «Звягельхліб»  
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.:	182	100	181	100	-1	-0,55
2	Непромисловий персонал	11	5,93	11	5,83	0	0
3	Промислово-виробничий персонал, в т. ч.:	171	94,07	170	94,17	-1	-0,58
3.1	Управлінський:						
3.1.1	– керівники	16	8,76	16	8,89	0	0
3.1.2	– спеціалісти	20	10,95	23	12,64	2	10,04
3.2	Виробничий:						
3.2.1	– робітники	106	58,12	96	52,78	-10	-9,45
3.2.2	– інший персонал (молодший обслуговуючий, працівники охорони, учні)	30	16,24	36	19,86	7	23,68

Джерело: розраховано автором

Середньооблікова чисельність працівників ПрАТ «Звягельхліб» у 2023 році зменшилось на 1 особу, зокрема через зменшення промислово – виробничого

персоналу. Так, чисельність спеціалістів збільшилась на 2 особи, іншого персоналу +7 осіб, а робітників зменшилось на 10 осіб.

Підприємство працює злагоджено, ритмічно, без збоїв в роботі. І це завдяки належному кадровому забезпеченню всіх ланок виробництва, від простого робітника до керівника виробничого підрозділу: 34 працівники заводу мають повну вищу освіту - 19%; 42 працівники мають базову вищу освіту - 24%; 58 працівників мають професійно-технічну освіту - 33%; 8 працівників заводу є особами з інвалідністю - з них 3 працівники мають 2 групу інвалідності, 5 працівників мають 3 групу інвалідності (згідно норми 4% від середньооблікової чисельності підприємства 8 чол.).

Протягом 2023 року для досягнення кінцевих результатів, намагалися заохочувати працівників шляхом виплати збільшених розмірів преміальної винагороди. Тільки на ці цілі було спрямовано 4686,7 тис. грн. (без врахування ЄСВ). Деяким категоріям працівників виробничого і непромислового персоналу проведено підвищення тарифних ставок та посадових окладів з 01.12.2024 на 5,0%. Враховуючи ці фактори та зростання заробітної плати працівникам протягом року, цінова політика товариства формувалась таким чином, щоб не допустити збитків від виробництва та втриматися на ринку серед значної кількості конкурентів.

Далі детально розглянемо середньооблікової кількості штатних працівників облікового складу ПрАТ «Звягельхліб» (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Вихідні дані для визначення середньооблікової кількості штатних працівників облікового складу ПрАТ «Звягельхліб» за лютий 2024 року**

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	2	3	4
1	181	2	179
2	181	1	180
3	181	2	179
4	181	2	179

1	2	3	4
5	181	1	180
6	181	1	180
7	181	1	180
8	181	2	179
9	181	2	179
10	181	2	179
11	181	2	179
12	181	1	180
13	181	1	180
14	181	1	180
15	181	2	179
16	181	2	179
17	181	2	179
18	181	2	179
19	181	1	180
20	181	1	180
21	181	1	180
22	181	2	179
23	181	2	179
24	181	2	179
25	181	2	179
26	181	1	180
27	181	1	180
28	181	1	180
Всього	5068	43	50025
Середньооблікова кількість штатних працівників $5025 / 28 = 179,5$			

Джерело: розраховано автором на основі інформації підприємства

Середньооблікова чисельність персоналу ПрАТ «Звягельхліб» у лютому 2024 року склала 179,5 осіб.

Відповідно до п.2.5.8 перебувають у відпустках у зв'язку з вагітністю та пологами і не підлягають виключенню з середньооблікової кількості штатних працівників.

Найважливішою умовою ефективної праці є добір працівників з погляду професійної підготовки, особистісних якостей, ціннісних установок. Планування персоналу у ПрАТ «Звягельхліб» фактично відсутнє.

При підборі нового персоналу ПрАТ «Звягельхліб» не використовує спеціальних тестів та випробувань прийому працювати. Для прийому на роботу в ПрАТ «Звягельхліб» від претендента насамперед потрібно резюме - стандартна

форма представлення професійних та особистісних даних. Резюме максимально повно і водночас стисло представляє роботодавцю образ претендента на вакантну посаду.

Далі інженер з організації та нормування праці організує співбесіду, запрошує претендентів з резюме, що найбільше зацікавила, на співбесіду. Після цього інженер з організації та нормування праці проводить аналіз результатів співбесіди, вивчає документи надані кандидатом.

В табл. 2.7 проаналізуємо рух персоналу ПрАТ «Звягельхліб» у 2022-2023 роках.

Таблиця 2.7

**Аналіз руху працівників ПрАТ «Звягельхліб» за 2022–2023 роки**

Показники	Одиниці виміру	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	182	181	-1	-0,55
Кількість прийнятих штатних працівників	осіб	28	26	-2	-7,14
Кількість звільнених штатних працівників, всього	осіб	36	30	-6	-16,67
в т. ч.:		64	56	-8	-12,5
- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату)	осіб	0	0	0	0
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	осіб	36	30	-6	-17,71
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	осіб	192	191	-1	-0,52
Коефіцієнт загального обороту		35,16	30,94	-4,23	x
Коефіцієнт обороту по прийому		15,38	14,36	-1,02	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю		19,7	16,3	-3,40	x
Коефіцієнт плинності кадрів		19,7	16,3	-3,4	x
Коефіцієнт відновлення працівників		77,78	86,67	8,89	x
Коефіцієнт постійності кадрів		94,79	94,76	-0,03	x

Джерело: розраховано автором на основі інформації підприємства

Аналізуючи рух працівників ПрАТ «Звягельхліб» у 2023 році відмітимо, що кількість звільнених осіб склала 30 осіб проти 36 осіб у 2022 році, також за

згодою сторін та за власним бажанням звільнилось 30 осіб проти 36 осіб у 2022 році. Тобто, коефіцієнт обороту кадрів склав більше 30,94% проти 35,15% у 2022 році. ПрАТ «Звягельхліб» має стабільний колектив, проте, молодь хоче постійного розвитку та кар'єрного просування, яке є досить обмеженим у компанії.

Плинність кадрів за 2023 рік, в порівнянні з 2022 роком, зменшилась на 3,4 п.п. і становила 16,3%. Виконуються всі передбачені колективним договором умови оплати праці.

Далі за доцільне вважаємо провести аналіз використання робочого часу штатними працівниками ПрАТ «Звягельхліб» (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Аналіз використання робочого часу штатними працівниками ПрАТ  
«Звягельхліб» за 2022–2023 роки**

Показники	2022р.		2023 р.		Відхилення	
	люд.-год	%	люд. - год	%	абсолютне, (+/-)	у структурі, %
Фонд робочого часу	368368	100	366344	100	-2024	
Відпрацьований час	364647	98,99	363010	99,09	-1637	0,10
Невідпрацьований час	3721	1,01	3334	0,91	-387	-0,10
в т. ч. з причин - щорічних відпусток (основних та додаткових)	1031	0,28	879	0,24	-152	-0,04
тимчасової непрацездатності	147	0,04	110	0,03	-37	-0,01
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	2542	0,69	2345	0,64	-197	-0,05
- інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	0	0	0	0	0	0
- переведення з економічних причин на неповний робочий день	0	0	0	0	0	0
- масових невиходів на роботу (страйків)	0	0	0	0	0	0
- інші причини	0	0	0	0	0	0

Джерело: розраховано автором на основі інформації підприємства

Аналізуючи використання робочого часу ПрАТ «Звягельхліб» у 2023 році відмітимо, втрати робочого часу невеликі як у 2022 так і у 2023 році.

Частка відпрацьованого часу працівниками ПрАТ «Звягельхліб» у 2023 році склала 99,09% проти 98,99% у 2022 році.

У невідпрацьованому часі основною складовою є відпустки без збереження заробітної плати, які зменшились у 2023 році на 197 люд –год.

Баланс робочого часу середньооблікового працівника підприємства за 2023 рік наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Баланс робочого часу одного середньооблікового працівника ПрАТ  
«Звягельхліб» за 2023 рік**

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	Позначення /формули	2023 р.
1.	Календарний фонд робочого часу	дні	КФ	253
2.	Вихідні і свята	дні	ВС	112
3.	Номінальний фонд робочого часу	дні	НФ=КФ-ВС	141
4.	Неявки на роботу (чергові і додаткові відпустки, відпустки на навчання, з дозволу адміністрації тощо)	дні	Н	4,79
5.	Явочний фонд робочого часу	дні	ЯФ=НФ-Н	136,21
6.	Середня тривалість робочого дня	год.	Тзм	8
7.	Втрати часу	год.	Твтр	0,07
8.	Розрахункова тривалість робочого дня	год.	Троз	7,93
9.	Рівень використання робочого дня	%	$\text{Кврд} = \frac{\text{Троз}}{\text{Тзм}} * 100$	99,13
10.	Ефективний фонд робочого часу	год.	$\text{ЕФ} = \text{ЯФ} * \text{Троз}$	1080,15

Джерело: розраховано автором на основі інформації підприємства

Як видно з табл. 2.9, втрати робочого часу на підприємстві невеликі, в середньому 4,79 дні за 2023 рік, що зумовлює високий рівень використання робочого часу 99,13%.

У ПрАТ «Звягельхліб» використовується два методи навчання:

- інструктаж - роз'яснення та демонстрація прийомів роботи;

- наставництво - спеціально відібрані та підготовлені співробітники (наставники) дають вказівки та поради, що допомагають прикріпленим до них «протеже» розвиватися у своїй професії.

Оскільки ПрАТ «Звягельхліб» є малим підприємством, організація з первинної адаптації нового співробітника на підприємстві не проводиться. При прийомі на роботу кандидати не проходять тестування, що є недоглядом, оскільки саме тест дає можливість виявити професійні, психофізичні та особисті якості персоналу. Працівникам служби персоналу та режиму необхідно підвищувати свій професіоналізм, і насамперед у галузі міжособистісного спілкування.

Проаналізуємо зміну номінального та ефективного робочого часу на досліджуваному підприємстві (див. табл. 2.10).

*Таблиця 2.10*

**Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу  
одного середньооблікового працівника ПрАТ «Звягельхліб» за 2022–2023  
роки**

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
					абсолютне, ±	відносне, %
1.	Номінальний фонд робочого часу	дні	1104	1128	24	2,17
2.	Ефективний фонд робочого часу	год.	1043,2	1080,15	36,95	3,54
3.	Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу	%	54,76	55,73	0,97	x
4.	Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу	%	51,75	53,37	1,62	x

Джерело: розраховано автором на основі інформації підприємства

Аналізуючи зміну номінального та ефективного робочого часу персоналу ПрАТ «Звягельхліб» відмітимо, що у 2023 році зазначені показники покращились, зокрема: збільшилась частка номінального робочого часу у календарному фонді на 0,97 п.п., зросла частка ефективного фонду робочого часу у календарному фонді на +1,62 п.п.

Виплати заробітної плати та інших виплат, пов'язаних із виконанням своїх посадових обов'язків працівниками ПрАТ «Звягельхліб» проводиться відповідно до П(С)БО 26 «Виплати працівникам», а також відповідно до колективного договору:

- за окладом - для спеціалістів, фахівців і службовців; за відрядною системою оплати праці за тарифами - для робітників основного виробництва (хлібобулочний (піч №1, №4), булочний цехи);

- за погодинною системою оплати праці за тарифами - для робітників допоміжних служб;

- за відрядною системою оплати праці вантажникам готової продукції, різальникам харчової продукції;

- за погодинною системою оплати праці робітникам хлібобулочного цеху, транспортної ділянки, механічній та будівельній групам, приймальникам-здавальникам харчової продукції, працівникам допоміжного виробництва, медсестрам, відділу постачання.

Включається до системи оплати праці ПрАТ «Звягельхліб» перелік витрат на виплату основної та додаткової заробітної плати, інших видів заохочень і виплат, виходячи з тарифних ставок, у вигляді премій; виплати за виконання робіт (послуг) за договорами цивільно-правового характеру; будь-які інші виплати в грошовій чи натуральній формі які можуть бути встановлені за домовленістю сторін.

Виплату заробітної плати проводиться двічі на місяць через карткові рахунки працівників, відкритих в банках. Новоприйнятим працівникам, тимчасово до отримання платіжних карток, дозволяється здійснювати видачу заробітної плати через касу підприємства за видатковими касовими ордерами або видатковими відомостями.

За працівниками, направленими у відрядження, зберігається заробітна плата, яка нараховується з дотриманням вимог ст.121 КЗпП України. Якщо середня заробітна плата менша в порівнянні з тією, як би працівник перебував на

своєму робочому місці, то заробітна плата за дні відрядження оплачується як за звичайні дні.

Облік розрахунків з підзвітними особами ведеться відповідно до наказу Міністерства фінансів України «Про затвердження інструкції про службові відрядження в межах України та за кордон» №59 від 13.09.1998р. зі змінами, та наказу по підприємству про направлення працівників у службове відрядження.

Протягом 2023 року працівники заводу отримували оплачувані щорічні основні та додаткові відпустки згідно графіків, які затверджуються директором ПрАТ «Звягельхліб» за погодженням з профспілковим комітетом.

Отже, ПрАТ «Звягельхліб» має дворівневу систему управління та лінійно – функціональну організаційну структуру. У 2023 році проти 2022 року зменшилась чисельність персоналу ПрАТ «Звягельхліб» на 1 особу, зокрема, промислово – виробничого персоналу. На підприємстві працює 39% чоловіків та 61% жінок, 19% персоналу мають повну вищу освіту, 24% мають базову вищу освіту, 33% персоналу мають професійно – технічну освіту. На підприємстві використовують різну систему оплати праці(за посадовим окладом, відрядну, погодинну) в залежності від виконання посадових обов'язків. Для поліпшення продуктивності персоналу практикується преміювання.

### **2.3. Оцінка ефективності програми підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Звягельхліб»**

Так як ПрАТ «Звягельхліб» є виробничим підприємством харчової промисловості персонал періодично проводить навчання та приймає участь у різних тренінгах. Протягом 2023 року участь у профілюючих семінарах прийняли 11 працівників товариства проти 9 працівників у 2022 році.

Зокрема, у 2023 році участь у семінарах прийняли начальник виробництва, начальник лабораторії, головний технолог. Зазначені фахівці відповідають за якість харчових продуктів на всіх етапах, від надходження сировини до упаковки

готової продукції, за підбір обладнання та ефективно використання всіх ресурсів компанії, за собівартість продукції, забезпечують відповідність нового продукту актуальним вимогам ринку – тобто фактично відповідають за конкурентоспроможність підприємства. Вони ж відповідають, як правило, і за безпеку виробництва та продукції.

Програма підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Звягельхліб» наведено в табл. 2.11.

*Таблиця 2.11*

**Програма підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Звягельхліб» у  
2023 році**

№п/п	Захід	Зміст	Приймали участь	Кількість годин
1	Семінар	Завдання та функції відділу головного технолога.	Головний технолог	4
2	Семінар	Життєвий цикл продукту.	Начальник виробництва	4
3	Семінар	Організація процесів та контролю виробництва.	Начальник лабораторії	6
4	Семінар – тренінг	Система менеджменту та харчова безпека у харчовому виробництві як основа технологічних процесів	Інженер з якості	5
5	Семінар – тренінг	Нормування сировини та матеріалів, праці.	Начальник виробництва	6
6	Семінар – тренінг	Методи зниження собівартості та витрат.	Начальник виробництва	6
7	Семінар	Організація виробництва безпечної продукції. Інфраструктура харчових підприємств у забезпеченні безпеки продукції	Начальник лабораторії та техніки технологи	12
8	Семінар	Використання інноваційних технологій виробництва хліба з закваски.	Начальник лабораторії та начальник виробництва	4
	Разом			47 годин

Джерело: складено за інформацією підприємства

Загальна кількість годин навчання склала 47, в середньому 4,3 години на 1 працівника.

Програма профілюючого семінару була наступна:

1. Завдання та функції відділу головного технолога. Місце та роль технологічної підготовки виробництва (ТПП) у системі комплексної підготовки виробництва (місце відділу у структурі підприємства, структура відділу, обов'язки, функції, взаємодія з іншими відділами компанії, роль в організації виробництва, вимоги до персоналу відділу, основні показники ефективності роботи відділу ).

Участь технологічної служби у створенні та реалізації бізнес-плану підприємства. Подання актуальних даних з технічних та технологічних питань. Розробка та супровід проектів в організації нових виробництв. Участь у визначенні видів, розрахунку продуктивності та закупівлі обладнання.

Технологічна підготовка підприємства до виробництва нової продукції. (Введення нових технологій, модернізація процесів виробництва та обладнання, розрахунки оптимізації, бюджетування, тех. завдання)

2. Життєвий цикл продукту. Роль технологів у забезпеченні життєвого циклу продукції. Розробка, освоєння, удосконалення продукції та процесів. Процедура розробки нових продуктів: класичний НДДКР: дизайн мислення, дослідження, генерування та відбір ідей, аналіз ризиків у процесі розробки, ПЗ, стартап. Аналіз причин ранньої загибелі нових продуктів. Критерії відбору нових продуктів для розробки та освоєння; розробка рецептур та образів. Тестування проектної технології, постановка новинки у виробництво, дослідно-промислові партії, відпрацювання нових ліній та технологій.

3. Організація процесів та контролю виробництва.

3.1. Забезпечення нової виробничої інфраструктури (новий цех/виробництво, аутсорсинг, модернізація ліній, нові продукти, виведення продуктів тощо), Технологічне проектування та обладнання (технологія виробництва, підбір приміщень та обладнання, проектне розміщення процесів та обладнання, вимоги до приміщень, мікроклімату, вентиляції, обладнання,

персоналу, процесів, пожежна безпека). Нормативна база для роботи технологів; норми освітлення, вентиляції, водопостачання та водовідведення/каналізації; санітарні правила харчової промисловості; нормативи з видачі та прання спецодягу вимоги до виробничих приміщень, санітарно-гігієнічні показники та якісні характеристики; санітарно-захисна зона харчових виробництв; збирання та видалення відходів; порядок організації прання спецодягу; тощо.

3.2. Процедури впровадження змін у виробничий процес/при запуску нового процесу. Методики, інструменти, форми, які дозволяють підготувати, організувати та розпочати виробництво зі змінами з найменшими ризиками. - технологічні та технічні документи на продукцію та виробництво (ДСТУ, ТУ, технологічні та контрольні карти, маршрутні карти, схеми розміщення персоналу, журнали тощо). Як розробити ТУ, як створити маршрутну та контрольну картку для продукту, як визначити кількість персоналу на виробничій ділянці, як розставити персонал на лінії, як визначити потреби у записах та їх періодичності тощо, сертифікація/державна реєстрація/ліцензування продукції та виробництва. Основний порядок підготовки продукції до сертифікації/держреєстрації, подання документів та зразків, реєстрація декларацій, отримання сертифікату якості.

3.3. Вимоги щодо забезпечення харчової безпеки: розробка та впровадження попередніх умов та заходів. Аналіз та оцінка ризиків процесів виробництва, розробка стандартів підприємства, вимоги до СіМ, специфікації, оцінка постачальників, підтвердження термінів придатності, умови зберігання, МУК, складання програми, проведення випробувань, вимоги до технологічного процесу, терміни зберігання, умови зберігання, кількість до спрацьовування, контроль харчового виробництва, умови зберігання, упаковка, маркування. Правила продажу, вимоги торгових мереж.

3.4. Виробничий контроль, складання програми ПК, план проведення випробувань, вимірювання тощо. Валідація та верифікація процесів та продукції.

4. Система менеджменту та харчова безпека у харчовому виробництві як основа технологічних процесів. Розробка та впровадження стандартів менеджменту якості та харчової безпеки.

Огляд міжнародних стандартів харчової безпеки та схем сертифікації. Вимоги стандартів: ISO 22000 (короткий огляд), Технічні Регламенти Митного Союзу до харчової продукції. Небезпеки (фізичні, мікробіологічні, хімічні, алергени) та ризики.

Практика: Аналіз небезпечних чинників з прикладу однієї з підприємств слухачів. Упорядкування блок-схеми технологічного процесу.

Програми створення обов'язкових попередніх умов безпеки харчової продукції з урахуванням вимог стандарту ISO 22000.

Практика: Визначення контрольних критичних точок (ККТ) на основі аналізу небезпек та блок-схеми. Опис сировини та продукції (аналіз форм). Управління документами та записами.

Практика впровадження вимог стандарту ISO 22000 різних виробництвах харчової продукції.

Аудит. Практика внутрішніх аудитів. Вимоги до аудитора (Стандарт ISO 19011).

Інструменти та джерела інформації для аудиту, аналіз документації під час аудиту. Організація та планування програм внутрішнього аудиту

Практика: складання програми внутрішнього аудиту, чек-листа, звіту та протоколів відповідності чи невідповідності.

Ділова ситуаційна гра: проведення аудиту у підрозділі.

Аналіз та обговорення дій аудиторів. Основні помилки. Перевірки наглядових органів.

5. Нормування сировини та матеріалів, праці. Порядок розробки норм витрат матеріалів, введення в систему обліку. Взаємодія між службами підприємства під час розробки норм. Нормування праці та продуктивність.

6. Методи зниження собівартості та витрат. Скорочення витрат у харчовому виробництві на основі «ощадливого виробництва» IMS, 5 S, шість сигм, модель Сінго, метод OKAPI або SMART, FL. Методи скорочення витрат на сировину та матеріали. Оптимізація чисельності персоналу. Реальна практика.

Начальник лабораторії та техніки технологи приймали участь у семінарі для підвищення компетенції спеціалістів харчових підприємств у проведенні ефективних санітарних заходів із використанням сучасних методів, засобів, прийомів проведення та контролю промислової дезінфекції.

У програмі семінару: Організація виробництва безпечної продукції. Інфраструктура харчових підприємств у забезпеченні безпеки продукції, що випускається: Вимоги ДСТУ. «Програми попередніх вимог щодо безпеки харчової продукції».

Частина 1. Виробництво харчової продукції». Небезпеки та ризики у виробництві харчової продукції. Харчова продукція як фактор передачі інфекційних захворювань. Основні шляхи потрапляння сторонніх мікроорганізмів до об'єктів виробництва та готової продукції.

Роль персоналу у забезпеченні мікробіологічної чистоти виробництва. Сучасні прийоми виключення мікробного забруднення різних стадіях виробництва. Миючі та дезінфікуючі засоби для харчових виробництв, основні компоненти та характеристики.

Основні відмінності побутових та професійних очисників. Види забруднень, матеріали поверхонь, особливості обробки. Алгоритм вибору миючих засобів.

Чинники, що впливають на процес миття. Діаграма Зіннера. Жорсткість води, її вплив на якість миття. Основні види дозуючого обладнання та пристроїв миття поверхонь.

Методи контролю концентрацій робочих розчинів. Інвентар для ефективного збирання. Дезінфекція у харчовому виробництві відповідно до ідеології менеджменту харчової безпеки та практики реалізації санітарних заходів виробниками харчової продукції.

Методи та засоби промислової дезінфекції: механічні, фізичні та хімічні. Сучасне обладнання та інструменти. Дезінфектанти та антисептики, що відповідають вимогам харчової безпеки та входять до Реєстру засобів, дозволених до застосування.

Основні групи діючих речовин, дозволених у харчовій промисловості: переваги та недоліки. «Холодна» дезінфекція: приклади цільових дезінфектантів.

Антисептика рук персоналу. Правила обробки рук задля досягнення необхідного рівня чистоти. Приклади результативності різних способів миття та антисептики. Основні нормативні документи на миючі та дезінфікуючі засоби.

Техніка безпеки при роботі з миючими та дезінфікуючими засобами, правила приготування робочих розчинів та ризики зниження їх антимікробної дії. Контроль за якістю санітарних заходів. Експрес тести контролю якості миття та дезінфекції. АТФ моніторинг.

Оцінка стану внутрішньої поверхні трубопроводів: нове устаткування. Верифікація СП-мийки. Основні ризики у проведенні дезінфекції. Причини неефективної дезінфекції. Поняття про стійкість мікроорганізмів до різних дій.

Чинники досягнення ефективності процесів дезінфекції та антисептики. Складання санітарно-гігієнічної програми харчового підприємства відповідно до вимог харчової безпеки.

Круглий стіл за участю фахівців Держспожив служби «Вимоги до виробників харчової продукції. Результати перевірок та основні порушення».

Практичне заняття: «Метод змивів в оцінці чистоти поверхонь у виробництві харчової продукції»: нормативні документи, методи та правила відбору проб із поверхонь приміщень, обладнання та рук персоналу. Демонстрація результатів мікробіологічних посівів.

Начальник лабораторії та начальник виробництва відвідали у м. Житомирі семінар з використання інноваційних технологій виробництва хліба з закваски.

Програма семінару:

- Закваска та її переваги. Введення. Історична довідка. Що таке закваска. Конкурентні переваги хлібобулочних виробів на заквасках.
- Мікроорганізми-збудники бродіння заквасок та тіста. Мікрофлора напівфабрикатів хлібопекарського виробництва. Типи бродіння, можливі у хлібопекарських напівфабрикатах. Джерела мікроорганізмів. Класифікація

заквасок за способом формування мікробіоми. Вплив мікробіоми закваски на якість хліба.

- Молочнокислі бактерії та дріжджі. Біологічні особливості дріжджів та молочнокислих бактерій. Їхня роль у бродінні заквасок. Мікрофлора заквасок, рідких дріжджів. Правильний мікробіом закваски – як інструмент керування якістю хліба.
- Спонтанні закваски. Динаміка формування мікробіоми спонтанних заквасок. Особливості формування мікрофлори спонтанних заквасок та ризику при їх веденні. Переваги та недоліки ведення спонтанних заквасок в умовах виробництва.

Закваски із спрямованим культивуванням мікроорганізмів. Чисті культури заквашувальних мікроорганізмів. Переваги їх застосування. Асортимент вітчизняних та імпортованих стартових мікробних композицій для виготовлення заквасок.

- Пшеничні закваски. Правила вибору технології закваски для конкретного підприємства (чек-лист на вибір технології). Види та відмінні властивості заквасок із пшеничного борошна, технології рідких дріжджів.
- Житні закваски. Види та відмінні властивості заквасок із житнього борошна.
- Управління якістю заквасок та готових виробів на заквасках. Механізми управління якістю заквасок та готових виробів на заквасках. Правила ведення заквасок Основні показники, контрольовані в заквасках на виробництві, їх значення та методи визначення. Основні помилки при веденні заквасок (порушення режимів ведення, освіження, зберігання, консервації) та наслідки для продукції».
- Організація виробництва крафтового хліба на заквасках. Особливості ведення заквасок в умовах невеликих виробництв, що працюють із перервами. Прискорені методи виробництва хліба на заквасках. Правила ведення заквасок за умов дискретного виробництва. Способи консервації

заквасок. Прискорені способи виробництва хліба на заквасках, у тому числі із застосуванням готових заквасок (живих та інактивованих).

- Сучасні технології виробництва хлібобулочних виробів з житнього та пшеничного борошна.
- Особливості технології хлібобулочних виробів із житнього та пшеничного борошна та їх суміші з використанням різних видів заквасок. Закваски для заварних видів хліба.

На підприємстві постійно ведеться робота з підготовки резерву кадрів на заміщення вивільнених вакансій, а також заміщення на період відпусток та хвороб. В той же час, підвищення кваліфікації рядового персоналу не проводиться.

На основі вищевикладеного в таб.2.12 проведемо SWOT аналіз організації підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Звягельхліб».

Таблиця 2.12

**SWOT – аналіз організації підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Звягельхліб»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висококваліфікований персонал.</li> <li>2. Гарне враження, що склалося у покупців.</li> <li>3. Добре відпрацьований план комерційної діяльності підприємства.</li> <li>4. Величезний досвід роботи у конкретній сфері.</li> <li>5. Контроль якості</li> <li>6. Зростання рентабельності підприємства та продуктивності персоналу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність стратегій довгострокового планування навчання рядового персоналу.</li> <li>2. Загроза звільнення персоналу через відсутність резерву фахівців.</li> <li>3. Відсутність підвищення кваліфікації рядового персоналу</li> <li>4. Низька мотивація до саморозвитку рядового персоналу</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Навчання рядового персоналу</li> <li>2. Організація навчальних курсів підвищення кваліфікації на підприємстві</li> <li>3. Мотивація рядових працівників до саморозвитку</li> <li>4. Залучення зовнішніх тренерів для навчання персоналу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продовження війни в Україні</li> <li>2. Зменшення кваліфікованих фахівців</li> <li>3. Інфляція в Україні</li> <li>4. Погіршення платоспроможності населення та зменшення попиту на продукцію</li> <li>5. Зміна законодавства</li> </ol>

Джерело: складено автором

Відповідальність за організацію навчання персоналу, методичне забезпечення, а також контроль за якістю процесу покладається на фахівця з найму робочої сили. Керівник ПрАТ «Звягельхліб» несе відповідальність за підвищення кваліфікації співробітників, за створення умов для навчання та безперервність процесу підвищення кваліфікації.

На підставі проведеного аналізу відстежується проблема зневаги у виявленні потреб у навчанні працівників, що створює серйозні проблеми для підприємства:

- відсутність стратегій довгострокового планування навчання рядового персоналу;
- загроза звільнення персоналу через відсутність резерву фахівців;
- відсутність підвищення кваліфікації рядового персоналу;
- низька мотивація до саморозвитку рядового персоналу.

В той же час, можливостями організації підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Звягельхліб» є:

- навчання рядового персоналу;
- організація навчальних курсів підвищення кваліфікації на підприємстві;
- мотивація рядових працівників до саморозвитку;
- залучення зовнішніх тренерів для навчання персоналу.

Отже, ПрАТ «Звягельхліб» організує підвищення кваліфікації для управлінського персоналу вищої та середньої ланки, зокрема, у 2023 році участь у профільних семінарах по підвищенню кваліфікації прийняли 11 фахівців, в середньому по 4,3 години на одного спеціаліста. Проте, навчання рядового персоналу відсутнє взагалі. У разі встановлення нового обладнання робітникам проводять лише інструкції щодо управління обладнанням, а як запобігти виробництву бракованої продукції, економії сировини та матеріалів навчають лише спеціалістів вищого та середнього рангу.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПрАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ»

#### 3.1. Основні напрямки удосконалення програми підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Звягельхліб»

Провівши аналіз системи організації підвищення кваліфікації можна дійти висновку про існування серйозних проблем щодо організації процесу навчання виробничого персоналу. Не відбувається врахування внутрішніх потреб працівників, не опрацьовується система мотивації кадрів до навчання. Існує необхідність, по-перше, у позначенні підвищення кваліфікації як безперервного процесу, по-друге, у більшій його персоніфікації та гнучкості, заснованих на досягненні спільності інтересів кожного окремого працівника та всього підприємства загалом.

Виконаний аналіз існуючої системи підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві ПрАТ «Звягельхліб» показав, що з метою вдосконалення механізму управління якістю робочої сили необхідне здійснення наступних рекомендацій:

По-перше, керівництву підприємства доцільно виділити окрему штатну одиницю «менеджер з кадрів», який перебуватиме у підпорядкуванні головного інженера. Це дозволить:

- удосконалити систему управління персоналом;
- підвищити контроль за діяльністю в галузі кадрової політики, функціональної служби чи посадової особи з громадських позицій;
- забезпечити переважання не лише поточних, оперативних питань, а й перспективних стратегічних цілей;
- удосконалити та систематизувати роботу з підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві.

Введення окремої штатної одиниці «менеджер з кадрів» дозволить ПрАТ «Звягельхліб» суттєво підвищити ефективність системи управління персоналом на підприємства, покращити його виробничу діяльність, реалізувати цілі загального стратегічного розвитку підприємства, а працівникам досягти збільшення добробуту та професійної задоволеності.

По-друге, у ПрАТ «Звягельхліб» доцільно під керівництвом менеджера з кадрів створити положення «Про професійний розвиток робочих кадрів» (див. Додаток Б). У положенні необхідно зазначити наступні пункти:

- визначити ефективність та мотивованість навчання на підприємстві;
- створити спеціальну програму з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- визначити терміни та критерії соціально-психологічних досліджень та опитувань;
- визначити ступінь актуальності знань робітників, які мають проводитися окремо за професіями;
- визначити мотивацію робітників та працівників підприємства до отримання нових знань.

Менеджер з кадрів повинен володіти інформацією про те, наскільки повні та актуальні знання за фахом у кожного працівника, щоб визначити, чи слід його навчати і чому саме. Необхідно визначати також, які особисті здібності кожного робітника до навчання, тобто який матеріал і в якій формі подачі конкретний співробітник зможе засвоїти швидше та легше. Звідси можливий диференційований підхід до вибору методів, засобів та місця навчання (курси, факультети підвищення кваліфікації, виробниче навчання).

Важлива складова у вирішенні завдання щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві полягає у створенні спеціальної програми з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів усередині ПрАТ «Звягельхліб», яка дозволить відділу кадрів мати більш чітке уявлення про знання працівників та потреби у навчанні працівників та підвищення кваліфікації робітників. Для цього рекомендується створити базу

даних, куди будуть заноситись усі дані, пов'язані з навчанням співробітників підприємства:

- ступінь актуальності його знань за фахом;
- «слабкі області» його знань;
- особливості поведінки співробітника та дотримання ним трудової дисципліни;
- здібності до навчання тощо.

По-третє, менеджеру з кадрів рекомендується організувати опитування самих співробітників підприємства. На підставі даних опитувань можна отримати інформацію про те, в якій галузі працівники хотіли б підвищити свою кваліфікацію. Запропонований варіант бланка анкети розрахований на робітників ПрАТ «Звягельхліб» (додаток В).

Облік думки працівників про рівень та динаміку їхніх професійних знань дозволить менеджеру з кадрів планувати підвищення їхньої кваліфікації, дасть можливість їхньому професійному розвитку. Це, в свою чергу, призведе до зростання продуктивності праці працівників.

По-четверте, менеджеру з кадрів рекомендується періодично визначати ступінь актуальності знань робітників, що має проводитися окремо за професіями. Перехід до процесів нового класу істотно знижує ступінь відповідності професійних знань робітників необхідному рівню і робить необхідним підвищення їх кваліфікації, або їх повну перепідготовку.

По-п'яте, рекомендується позначити надбавки до річної заробітної плати працівників підприємства за успішне проходження навчання чи підвищення кваліфікації та застосування отриманих знань практично, тобто у роботі ПрАТ «Звягельхліб».

За підсумками року рекомендується проводити тестування на відповідність професійних навичок та знань робітників, їхньої професійної підготовленості та виробничих результатів. Тестування дозволить виділити найбільш «успішних» робітників та ухвалити рішення з боку керівництва про надбавки. Для реалізації цього напряму щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу

на підприємстві вважається за необхідне зробити систему матеріальної винагороди більш гнучкою:

- встановити розмір премії організаторам виробничого навчання з урахуванням кількості навчених та досягнутих учнем результатів;

- знижувати розмір оплати, якщо здобувач показав слабкі вміння, знання та навички або не вклався в терміни, відведені на його навчання.

Таким чином, співробітники будуть мотивовані в отриманні нових професійних навичок для просування як кар'єрними сходами, так і заробітною платою.

По-шосте, рекомендується організувати роботу тимчасових навчальних курсів у середині підприємства з оцінки, атестації та початкової підготовки кадрів. Положення про створення та функціонування тимчасових навчальних курсів у ПрАТ «Звягельхліб» представлено у додатку Г. Робота тимчасових навчальних курсів здійснюватиметься на тимчасовій основі: 1 раз на півроку відбуватиметься атестація робітників та оцінка їхнього рівня знань.

Протягом року робітники можуть користуватися матеріалами, наданими тимчасовими навчальними курсами та заявляти про свою потребу у навчанні чи підвищенні кваліфікації. На підставі отриманих результатів оцінки та атестації робітників менеджер з кадрів спільно з начальником виробництва аналізує дані та формує групи для навчання та підвищення кваліфікації, виявляє потребу робітників у початковій підготовці на базі тимчасових навчальних курсів або готує навчання робітників на спеціалізованих курсах та тренінгах із залученням зовнішнього провайдера.

Як тренер на тимчасових навчальних курсах виступатимуть робітники, які мають більш поглиблені знання та вищий розряд. Така система зветься наставництво. Використовуючи навчально-методичну літературу тимчасових навчальних курсів та свої знання, тренери навчатимуть робітників. Групи учнів може бути трохи більше 50% від загальної кількості робочих. Вони диференціюються з урахуванням знань робітників та їх потреби у навчанні чи підвищенні кваліфікації.

За підсумками річної атестації та результатів про знання робітників прийматиметься рішення про кількість робітників, яким необхідно підвищити кваліфікацію та яких необхідно навчити.

Основні напрямки у роботі тимчасових навчальних курсів:

- проведення оцінки робітників;
- аналіз рівня знань робітників та виявлення потреби у підвищенні кваліфікації та навчанні;
- надання навчально-методичних матеріалів за профілем роботи підприємства;
- створення кадрового резерву;
- організація курсів для підвищення кваліфікації та навчання робітників;
- проведення початкового навчання на базі тимчасових навчальних курсів.

Для ефективної роботи тимчасових навчальних курсів необхідно обладнати на базі підприємства комп'ютерний клас та включити до програм навчання використання сучасних комп'ютерних технологій. Метою безперервного професійного навчання персоналу ПрАТ «Звягельхліб» є забезпечення постійної відповідності кваліфікації та професійних навичок кожного співробітника підприємства кваліфікаційним вимогам, які висуваються до відповідних категорій працівників.

Ведення роботи та підготовка роботи тимчасових навчальних курсів доручається менеджеру з кадрам. За виконання ним додаткових зобов'язань 1 разів у півроку, коли проводиться робота тимчасових навчальних курсів йому виплачується додаткова заробітна плата у вигляді 50% з його місячної зарплати – 7 500 грн.

Впровадження автоматизованої системи роботи з працівниками ПрАТ «Звягельхліб» та робота тимчасових навчальних курсів дозволять:

- виявляти потребу у навчанні персоналу та підвищенні кваліфікації робітників;

– створити базу даних співробітників підприємства для того, щоб керівництво підприємства мало чітке уявлення про знання за професією кожного працівника, його особисті здібності;

– забезпечити об'єктивність оцінки з боку керівництва знань своїх працівників;

– регулярно підвищувати основні знання та навички своїх співробітників на базі тимчасових навчальних курсів без витрат на курси та навчальні заходи;

– більш правильно проводити планування та аналіз підготовки персоналу, здійснювати введення та отримання системних даних навчання та підвищення кваліфікації працівників.

По-сьоме, у ПрАТ «Звягельхліб» необхідно розвивати контрактну форму навчання працівників. Контракти на підготовку та перепідготовку дозволять максимально індивідуалізувати процес навчання, забезпечать стимулювання у вигляді різноманітних гарантій, закріплених у контракті. У порядку пріоритетності соціально-економічних проблем, що стоять перед підприємством, важливо виділити наступні групи працівників та основні види контрактів на навчання, які відрізнятимуться специфікою їх змісту:

– контракти з робітниками на «орієнтовану» (з урахуванням перспективи розвитку підприємства) підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації (Стажування, адаптацію). Цей вид договору доцільно укладати з тими працівниками, яким буде гарантовано зайнятість для підприємства після проходження навчання;

– контракти на первинну професійну підготовку з випускниками загальноосвітніх шкіл, на адаптацію та стажування випускників навчальних закладів.

Побудова навчальної діяльності за договірним принципом забезпечить ПрАТ «Звягельхліб» ряд переваг:

- розширення можливості планомірного забезпечення підприємства професійно підготовленими робочими кадрами відповідно до поточних та перспективних потреб розвитку виробництва;

— створення ефективних систем їх професійно-кваліфікаційного просування.

Тоді, основні заходи щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу у ПрАТ «Звягельхліб» у 2025 р. представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Заходи щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу у ПрАТ «Звягельхліб» у 2025 р.**

Захід	Мета	Результат
1	2	3
Ведення штатної одиниці «менеджер з кадрів»	1. Удосконалити систему управління персоналом, 2. Підвищити ефективність роботи з персоналом, зокрема щодо підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві.	1. Виділення окремої штатної одиниці «менеджер з кадрів»
Створення положення «Про професійний розвиток робочих кадрів»	1. Розробити положення «Про професійний розвиток робочих кадрів» 2. Удосконалити систему управління персоналом.	1. Положення професійного розвитку робітничих кадрів
Організація та проведення опитувань співробітників	1. Отримати інформацію про бажання співробітників та підвищення кваліфікації певної галузі, 2. Планувати підвищення їхньої кваліфікації; 3. Забезпечити можливість їхнього професійного розвитку	1. Створення спеціальної програми з перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів
Визначення ступеня актуальності знань робітників	1. Визначити ступінь актуальності знань та навичок працівників підприємства; 2. Планувати підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві.	
Встановлення надбавок та річної заробітної плати працівників підприємства за успішне проведення навчання або підвищення кваліфікації та застосування отриманих знань на практиці	1. Розробити систему матеріального стимулювання у співвідношенні змінної та постійної частини заробітної плати. 2. При оцінці якості роботи необхідно використати показник ефективності (KPI). 3. Введення штрафних санкцій, якщо учні показали слабкі вміння, знання навички або не уклалися у терміни, відведені на навчання.	1. Проведення тестування на відповідність професійних робітників, їх професійної підготовленості та виробничих результатів
Організація тимчасових навчальних підприємств підприємства, атестація та початкова підготовка кадрів	1. Створити фонд підготовки кадрів 2. Надавати навчально-методичні матеріали щодо профілю роботи підприємства 3. Організувати курси для підвищення кваліфікації та навчання робітників 4. Організація наставництва та внутрішнього навчання персоналу 5. Організація курсів підвищення кваліфікації.	1. Підвищення кваліфікації робітників підприємства, 2. Створити кадровий резерв

1	2	3
Розвиток контрактної форми навчання працівників	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечити роботу з профільними ВНЗ з підбору кадрів</li> <li>2. Брати участь у ярмарках вакансій, що організуються ВНЗ;</li> <li>3. Розміщувати оголошення у ВНЗ та ЗМІ:</li> <li>4. Проводити тематичні семінари, які включають розповідь про роботу підприємства.</li> </ol>	1. Залучення молодих спеціалістів у штат Підприємства

Джерело: розроблено автором

Отже, напрямками вдосконалення підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Звягельхліб» є: створення посади менеджера по кадрам, розробка положення «Про розвиток робочих кадрів», проведення опитування робітників з визначенням актуальності знань, матеріальне заохочення за проходження підвищення кваліфікації, організація тимчасових учбових курсів на підприємстві. Усі перелічені вище положення необхідно впроваджувати після запровадження посади «менеджер з кадрів» та виконання ним основних зазначених напрямів у галузі управління персоналом. Реалізація цих заходів неможлива без створення тимчасових навчальних курсів для роботи з робітниками ПрАТ «Звягельхліб» у галузі навчання та підвищення кваліфікації. Тоді розробка та впровадження положень є доцільним.

### **3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення заходів програми підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Звягельхліб»**

У разі реалізації рекомендованих заходів щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Звягельхліб» отримає такі переваги:

— групу зацікавлених у професійному зростанні, мотивованих та лояльних співробітників, які пов'язують свою професійну діяльність з цим підприємством, що підвищує продуктивність праці та знижує плинність робочої сили;

— можливість планувати професійний розвиток працівників та всього підприємства з урахуванням їх особистих інтересів;

— можливість простежити та оцінити плани професійного розвитку окремих робітників як важливе джерело визначення потреб у професійному навчанні.

Таким чином, усі перелічені вище рекомендації щодо розвитку професійно-технічного навчання з урахуванням специфіки підприємства мають дві основні цілі:

— сформувати зацікавленість робітників у професійному розвитку;

— надати їм інструменти для керування власним професійним зростанням.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів необхідно розрахувати витрати ПрАТ «Звягельхліб» на кожен захід.

1) Запровадження штатної одиниці «менеджер по кадрам». Витрати на цей захід включають:

- Витрати на основну заробітну плату менеджера по кадрах у розмірі 15 000 грн на місяць. У підсумку на рік витрати на основну заробітну плату менеджера з кадрів становитимуть: 180 000 грн на рік ( $15000 * 12$ );

- Витрати на додаткову заробітну плату в рамках роботи за заходами щодо підвищення системи підвищення кваліфікації персоналу в розмірі 10% від середньомісячної заробітної плати: 1500 грн на місяць ( $15000 * 10\%$ ).

У результаті на рік витрати на додаткову заробітну плату менеджера з кадрів становитимуть: 18 000 грн на рік ( $1500 * 12$ );

- Витрати на соціальні відрахування в розмірі 22% від основної і додаткової заробітної плати на місяць складуть 4455 грн( $(15000 + 1500) * 22\%$ ) + військовий збір 5%.

У результаті рік витрати на соціальні відрахування складуть 53460 грн ( $4455 * 12$ ).

Загальні витрати на реалізацію цього заходу на рік становитимуть:

$$180\ 000 + 18\ 000 + 53460 = 251\ 460 \text{ грн}$$

2) Створення положення «Про професійний розвиток робітничих кадрів». Витрати реалізації цього заходу не потрібні, оскільки входять у обов'язки менеджера по кадрам.

3) Організація та проведення опитувань співробітників ПрАТ «Звягельхліб». Витрати реалізації цього заходу не потрібні, оскільки входять у обов'язки менеджера по кадрам.

4) Визначення ступеня актуальності знань робітників. Витрати реалізації цього заходу не потрібні, оскільки входять у обов'язки начальника виробництва.

5) Встановлення надбавок до річної заробітної плати працівників підприємства за успішне проходження навчання або підвищення кваліфікації та застосування отриманих знань на практиці. Середній рівень надбавки становитиме 10%. Витрати реалізації цього заходу будуть пов'язані з кількістю навчених працівників на рік.

6) Організація тимчасових навчальних курсів у середині підприємства з оцінки, атестації та початкової підготовки кадрів. Витрати використання навчальних курсів представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Витрати на організацію тимчасових навчальних курсів» у ПрАТ  
«Звягельхліб» у 2025 році**

Витрати	Кількість	Ціна, грн	Загальна сума на рік, тис грн.
Купівля купка комп'ютерів	10	20000	200
Купівля програми для автоматизованого обліку учнів та навчених працівників (мережева версія)	1	35000	35
Купівля програми навчання працівників (мережева версія)	1	40000	40
Створення електронної бібліотеки	1		25
Купівля навчально-методичного матеріалу	1		35
Введення додаткових обов'язків менеджеру по кадрам з розробки та ведення АСУ (з урахуванням податків)	1	7500	109,8
Послуги наставника (з урахуванням податків)	1	8000	117,12
Разом			561,92

Джерело: розроблено автором

Зробимо поправку у табл. 3.2 на витрати, пов'язані з запровадженням додаткових обов'язків для менеджера з кадрів з розробки та ведення АСУ. навчальних курсів на базі ПрАТ «Звягельхліб» менеджеру з кадрів буде нараховано 50% від його середньомісячної заробітної плати.

Оскільки планується, що робота тимчасових навчальних курсів буде тимчасовою, протягом 3 місяців, але в обов'язки менеджера з кадрів також входять функції з оцінки навчання, розробка програм та планування, які потрібно розробляти 2 рази на рік, то загальна сума витрат на надбавки складе:

- За розробку:  $15000 * 0,5 = 7500$  грн;

- За планування та оцінку навчання та ряд інших статистичних досліджень, що проводяться 2 рази на рік, 30% від середньомісячної заробітної плати:

$$15000 * 0,3 = 4500 \text{ грн}$$

Середньомісячна заробітна плата наставника 11000 грн за відпрацьовані 165 годин.

Значить при навчанні працівників протягом 120 годин наставник отримає 8000 грн

7) Розвиток контрактної форми навчання працівників. Витрати на реалізацію цього заходу не потрібні, оскільки входять до обов'язків менеджера з кадрів.

Таким чином, загальні витрати на рік на реалізацію заходів щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Звягельхліб» у 2025 р. становитимуть:

$$200+35+40+25+35+109,8+117,12=561,92 \text{ тис грн.}$$

Отже, для впровадження заходів щодо підвищення кваліфікації основного персоналу ПрАТ «Звягельхліб» загалом потрібно 561,92 тис.грн, де 335 тис.грн – це одноразові витрати на обладнання та навчальні матеріали, і 226,92 тис.грн – це витрати на додаткову оплату фахівців підприємства. В той же час, можливе і

зменшення ціни на навчальні матеріали у разі їх безкоштовного надання галузевими управлінськими структурами, наприклад асоціацією «Укрхліб».

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ПрАТ «Звягельхліб»**

Дана модель партнерства з планування та розвитку професійного зростання буде ефективною. По-перше, якщо має місце співпраця трьох сторін: робітника, його керівника та менеджера з кадрів. По-друге, менеджер з кадрів повинен відігравати роль професійного консультанта та одночасно здійснювати загальне управління процесом професійного розвитку на підприємстві.

Визначимо економічний ефект від рекомендованих заходів.

Зробимо розрахунок підвищення продуктивності праці в цілому по підприємству за рахунок навчання робітників основного виробництва. Для початку розглянемо зростання продуктивності праці від підвищення кваліфікації робітників ПрАТ «Звягельхліб». Кількість осіб, яким необхідно підвищити кваліфікацію, становить 10 осіб.

$$Пп = (R_{робіт\ i} - R_{робочий}) * I * У * 100, \quad (3.1)$$

де Пп - приріст продуктивності праці;

$R_{робіт\ i}$  - розряд робіт;

$R_{робочий}$  - розряд і-го робітника;

I – інтервальний коефіцієнт;

У – питома вага виробничо-промислового персоналу. Тоді,

$$Пп_1 = (2,47 - 2,38) * 0,3 * 0,5278 * 100\% = 1,42\%$$

Таким чином, робітники, які підвищили кваліфікацію, підвищать свою продуктивність праці на 1,42% у 2025 році.

Продуктивність праці робочих, які підвищили кваліфікацію, додатково становитиме:  $10 * (584,29 * 1,42\%) = 82,969$  тис. грн. на 10 осіб, які підвищили кваліфікацію.

Визначимо умовно річну економію розробки заходів. Очікуваний приріст продуктивності праці від розробки запропонованих заходів щодо навчання 10 осіб дорівнюватиме 15%. Приріст Пп через питому вагу навчених співробітників у загальній чисельності дорівнюватиме:

$$Пп_2 = Пп_{навч} * (Ч_{навч} / Ч_{заг}), (3.2)$$

$$\text{Тоді, } Пп_2 = 0,15 * (10/96) = 0,0156 * 100\% = 1,56\%$$

$$\Delta Пп = Пп_1 * Пп_2, (3.3)$$

$$\text{Тоді, } \Delta Пп = 1,56 * 1,42 = 2,22.$$

$$E_y = ОП_{баз} * \Delta Пп / 100 * 3 * Дум, (3.4)$$

де  $E_y$  - річна економія на рік застосування на умовно незмінних витратах;

$\Delta Пп$  – очікуваний приріст Пп;

ОП<sub>баз</sub> - базовий обсяг виробництва;

Дум - частка умовно незмінних витрат;

Дум - становлять 25% від собівартості = 0,25;

3 - Витрати на 1 грн обсягу реалізації продукції = 0,61

$$\text{Тоді, } E_y = 105756,7 * 0,0222 * 0,61 * 0,25 = 358,04 \text{ тис. грн}$$

Витрати на впровадження розроблених заходів у 2025 р. становитимуть 561,92 тис. грн

Тоді економічна ефективність заходів дорівнюватиме:

$$E = E_y - З_{кап} * E_{п}, (3.5)$$

де Еп - коефіцієнт порівняльної економічної ефективності, прийнятому в даний час в середньому на рівні 0,15. Тоді,

$$E = 358,04 - 561,92 * 0,15 = 273,75 \text{ тис. грн}$$

Складемо зведену табл. 3.3 за показниками економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу у ПрАТ «Звягельхліб».

Таблиця 3.3

**Економічна ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу у ПрАТ «Звягельхліб» у 2025 р.**

Показник	Од. виміру	Базовий рік	Проектний рік	Відхилення	
				Абсол.+ -	Відн.%
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	105756,70	106 592,37	835,67	0,79
Собівартість реалізації	тис.грн.	64 352,10	64 914,02	561,92	0,87
Валовий прибуток	тис.грн.	41 404,60	41 678,35	273,75	0,66
Чистий прибуток	тис.грн.	7 989,90	8 263,65	273,75	3,43
Чисельність робітників	осіб	96	96	-	0,00
Продуктивність праці	тис.грн/особу	584,29	586,51	2,22	0,38

Джерело: розраховано автором

За результатами розрахунку економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу у ПрАТ «Звягельхліб» у 2025 р. можна зазначити, що це ефективно та вигідно для виробничого підприємства. Зокрема, спостерігається зростання чистого прибутку на 273,75 тис. грн, продуктивності праці – на 2,22 тис. грн / чол., обсягу реалізованої продукції - на 835,67 тис. грн.. Таким чином, впровадження рекомендованих заходів для підвищення ефективності та вдосконалення системи підвищення кваліфікації дадуть ПрАТ «Звягельхліб» велику перевагу перед своїми конкурентами та дозволять підвищити ефективність роботи персоналу, а отже, та ефективність роботи підприємства загалом. При цьому, не враховано синергетичний ефект від підвищення якості продукції, зменшення браку, простоїв обладнання, поліпшення психологічного клімату у колективі, тощо.

## ВИСНОВКИ

Беручи до уваги характерні риси вітчизняного ринку, специфікою якого є часті зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, можна встановити, що розвиток системи професійного навчання в організації становить не тільки зростання її розвитку, а й тривалість життя компанії.

Отже, за результатами проведеного дослідження зробимо наступні висновки.

Визначено, що організація підвищення кваліфікації є складовою механізму розвитку персоналу та необхідна як для підприємства так і для працівників, так як дозволяє поліпшити професійні якості персоналу, підвищити продуктивність та якість праці, сприяти кар'єрному зростанню працівника та збільшенню доходу підприємства. Для організації підвищення кваліфікації необхідно перш за все визначити необхідність вдосконалення знань працівника з метою розробки програми курсів підвищення кваліфікації, щоб задарма не витратити кошти підприємства на непотрібне навчання. По закінченню курсу підвищення кваліфікації має бути контроль по отриманим знанням.

Виявлено, що методи підвищення кваліфікації працівників є як внутрішні так і зовнішні, також можуть бути короткострокові, тематичні та довгострокові. Вибір методу підвищення кваліфікації персоналу залежить від галузі, стратегії розвитку та життєвого циклу підприємства, рівня освіти та професійних навичок персоналу. Нині практикується використовувати сучасні методи підвищення кваліфікації такі як коучинг, менторство. Курси підвищення кваліфікації можуть бути як безкоштовні так і платні, які проводять управляючі структури, навчальні заклади, бізнес – школи, тощо.

Дослідження світового досвіду показує, що провідні компанії не шкодують коштів на організацію підвищення кваліфікації, що сприяє розвитку підприємств, поліпшенню їх іміджу, залученню талановитих співробітників. Управління організацією підвищення кваліфікації працівників направлено на поліпшення якості продукції, вдосконалення технологій, сприяння поліпшенню професійності

персоналу, зростанню продуктивності праці, тощо. В той же час, українські підприємства хоч і організують курси по підвищенню кваліфікації персоналу, в той же час, шкодують коштів на залучення професійних лекторів ззовні, які могли б позитивно вплинути на якість навчання.

ПрАТ «Звягельхліб» є приватним підприємством, відомим у м.Звягель та у Житомирській області як виробник якісних хлібобулочних виробів. Підприємство проводить прибуткову діяльність не зважаючи на зовнішні виклики. У 2023 році ПрАТ «Звягельхліб» виробляло 108 видів продукції(2022 рік -110 видів), у тому числі 6 нових видів хлібобулочних виробів, 8 видів виробів було знято з виробництва у зв'язку з низьким попитом. На місцевому ринку висока конкуренція тому відділ маркетингу постійно вивчає попит на продукцію підприємства. Темп зростання продуктивності праці переважає темп зростання фонду заробітної плати, що вказує на ефективне використання персоналу.

ПрАТ «Звягельхліб» має дворівневу систему управління та лінійно – функціональну організаційну структуру. У 2023 році проти 2022 року зменшилась чисельність персоналу ПрАТ «Звягельхліб» на 1 особу, зокрема, промислово – виробничого персоналу. На підприємстві працює 39% чоловіків та 61% жінок, 19% персоналу мають повну вищу освіту, 24% мають базову вищу освіту, 33% персоналу мають професійно – технічну освіту. На підприємстві використовують різну систему оплати праці(за посадовим окладом, відрядну, погодинну) в залежності від виконання посадових обов'язків. Для поліпшення продуктивності персоналу практикується преміювання.

ПрАТ «Звягельхліб» організує підвищення кваліфікації для управлінського персоналу вищої та середньої ланки, зокрема, у 2023 році участь у профільних семінарах по підвищенню кваліфікації прийняли 11 фахівців, в середньому по 4,3 години на одного спеціаліста. Проте, навчання рядового персоналу відсутнє взагалі. У разі встановлення нового обладнання робітникам проводять лише інструкції щодо управління обладнанням, а як запобігти виробництву бракованої продукції, економії сировини та матеріалів навчають лише спеціалістів вищого та середнього рангу.

Запропоновано напрями вдосконалення підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Звягельхліб»: створення посади менеджера по кадрам, розробка положення «Про розвиток робочих кадрів», проведення опитування робітників з визначенням актуальності знань, матеріальне заохочення за проходження підвищення кваліфікації, організація тимчасових учбових курсів на підприємстві. Усі перелічені вище положення необхідно впроваджувати після запровадження посади «менеджер з кадрів» та виконання ним основних зазначених напрямів у галузі управління персоналом. Реалізація цих заходів неможлива без створення тимчасових навчальних курсів для роботи з робітниками ПрАТ «Звягельхліб» у галузі навчання та підвищення кваліфікації. Тоді розробка та впровадження положень є доцільним.

Визначено, що для впровадження заходів щодо підвищення кваліфікації основного персоналу ПрАТ «Звягельхліб» загалом потрібно 561,92 тис.грн, де 335 тис.грн – це одноразові витрати на обладнання та навчальні матеріали, і 226,92 тис.грн – це витрати на додаткову оплату фахівців підприємства. В той же час, можливе і зменшення ціни на навчальні матеріали у разі їх безкоштовного надання галузевими управлінськими структурами, наприклад асоціацією «Укрхліб».

За результатами розрахунку економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу у ПрАТ «Звягельхліб» у 2025 р. можна зазначити, що це ефективно та вигідно для виробничого підприємства. Зокрема, спостерігається зростання чистого прибутку на 273,75 тис. грн, продуктивності праці – на 2,22 тис. грн / чел., обсягу реалізованої продукції - на 835,67 тис. грн.. Таким чином, впровадження рекомендованих заходів для підвищення ефективності та вдосконалення системи підвищення кваліфікації дадуть ПрАТ «Звягельхліб» велику перевагу перед своїми конкурентами та дозволять підвищити ефективність роботи персоналу, а отже, та ефективність роботи підприємства загалом. При цьому, не враховано синергетичний ефект від підвищення якості продукції, зменшення браку, простоїв обладнання, поліпшення психологічного клімату у колективі, тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Безпалько О. В., Мурай А. С. Євроадаптація трудових відносин на вітчизняних підприємствах відповідно до змін на світовому ринку праці. *Nauka i Studia. Przemysł z.o.o. «Nauka I studia»*. 2020. № 12 (214). С. 28–32.
2. Безпалько О. В., Пузина А. О. Сучасні світові тренди управління кар'єрою персоналу в системі управління трудовими відносинами. *Nauka i Studia. Przemysł z.o.o. «Nauka I studia»*. 2020. № 12 (214). С. 3–9.
3. Безпалько О.В., Гринюк Ю.М, Грищенко Д. Г. та ін. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика: монографія / за ред. Драган. О. І. Київ: Вінніченко. 2017. 298 с.
4. Березянюк Т. В. Міжнародне забезпечення оцінки розвитку людського капіталу України. *Регіональна економіка та управління*. 2019. № 3. С. 5-9.
5. Гавренкова В. В. Забезпечення якості навчання і розвитку персоналу підприємства рекламної діяльності : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Херсон. держ. ун-т, Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Херсон, 2019. 216 арк.
6. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х.: Вид-во ХНЕУ, 2012. 228 с.
7. Грищенко Д. Г., Кайданович В. В. Формування кадрового резерву як інструменту мотиваційного менеджменту. *Приазовський економічний вісник*, 2021. № 3 (26). С. 98-103.
8. Грищенко Д. Г., Курченко К. М. Фактори та проблеми, що впливають на розвиток ділової кар'єри сучасної особистості. *Наукові праці НУХТ*. 2020. Т. 26. № 3. С. 130-136.
9. Дериховська В. І. Розвиток персоналу у системі стратегічного управління підприємством : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Харків. нац. екон. ун-т. - Харків, 2013. 279, [2] арк.
10. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського*

*національного технічного університету. Економічні науки. 2020. № 1 (2). С. 31-37.*

- 11.Доронін А. В., Михайленко Д. Г., Доронін С. А. Розвиток професійної мобільності управлінського персоналу : монографія. Харків : НАУ ХАІ, 2021. 287 с.
- 12.Дьомкіна О. В. Оцінювання ризиків інвестування у розвиток персоналу підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2015. 233 арк.
- 13.Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. /О.В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. В. Безпалько. Київ : Кафедра, 2020. 310 с.
- 14.Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навчальний посібник: / Л. В. Мазник та ін. ; за заг. ред. Л. В. Мазник. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.
- 15.Замкова Н. Л. Рекрутинг, навчання та розвиток персоналу : підручник. Вінниця : Ред. вид. від. ВТЕІ ДТЕУ, 2023. 320 с.
- 16.Застрожнікова І. В. Кадровий потенціал аграрних підприємств в умовах діджиталізації: стратегії та механізми розвитку : монографія. Харків : Смугаста типографія, 2020. 374 с.
- 17.Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект : монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 282 с.
- 18.ІНСТРУКЦІЯ зі статистики кількості працівників: Наказ Державного комітету статистики України від 28.09.2005 р. № 286 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1442-05#top>
- 19.Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.
- 20.Крикуненко Д. О. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Держ. ВНЗ "Донец. нац. техн. ун-т". Донецьк, 2014. 235, [4] арк.

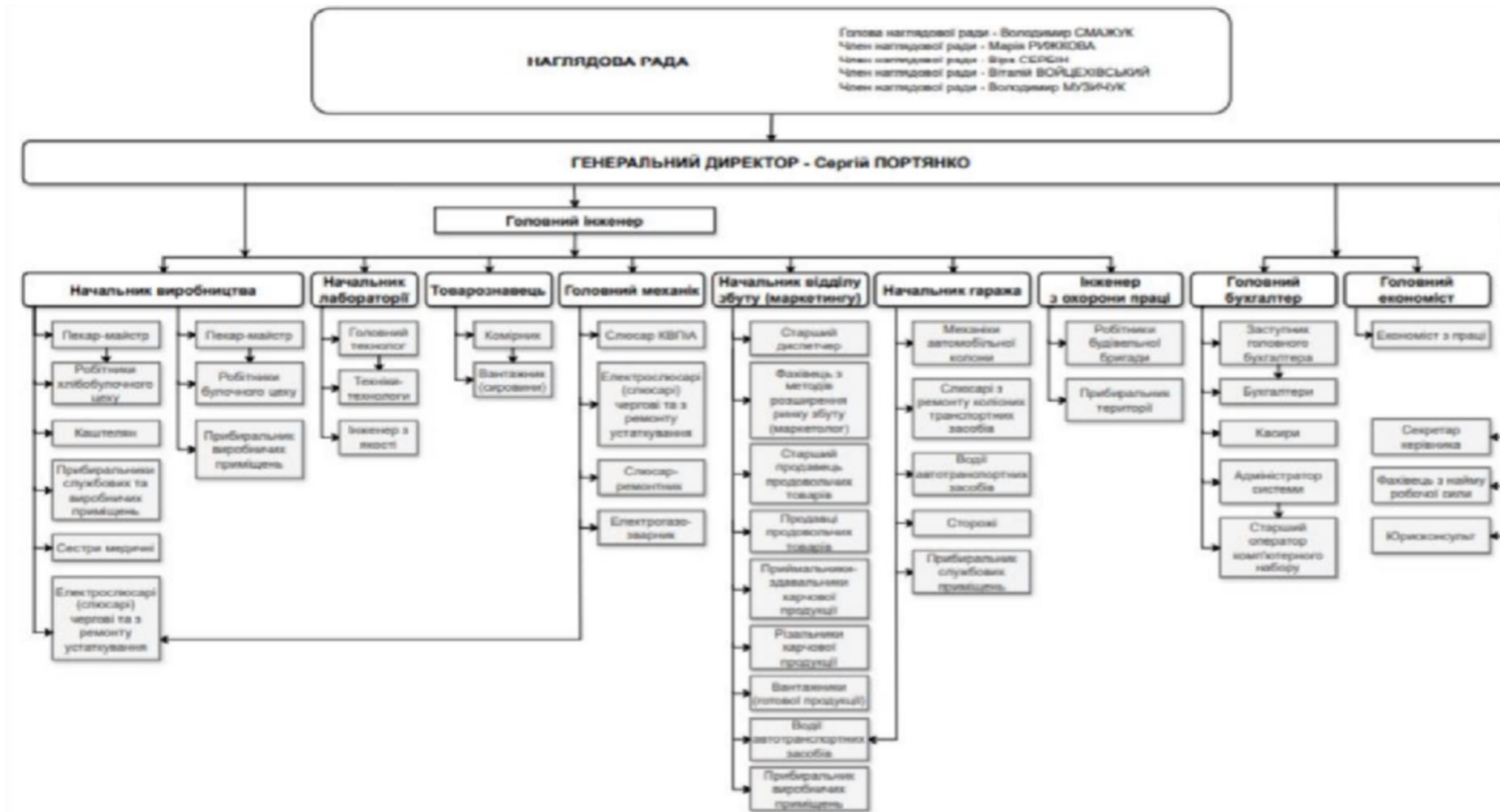
21. Мартиненко І. О. Формування системи мотивованого навчання персоналу підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2014. 219 арк.
22. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : ЛІНО, 2022. 612 с.
23. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Суми : Литовченко Є. Б. [вид.], 2020. 283 с.
24. Міщенко В. І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економічний простір*, 2022. №182, С.93-100.
25. Національний класифікатор України : Класифікатор професій ДК 003:2010 від 28.07.2010 р. № 327 / Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>
26. Нісфоян С. С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств : монографія. Кропивницький : Лисенко В. Ф. [вид.], 2020. 267 с.
27. Нормування праці і організація робочого місця : навч. посібник / С. М. Погорелов та ін. ; ред. С. М. Погорелов ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. інт". Харків : НТУ "ХПІ", 2018. 394 с.
28. Озарко К. С. Управління персоналом підприємств зв'язку з урахуванням особистісних характеристик : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. Одеса, 2014. 228, [8] арк.
29. Олійник Т. І., Пахуча Е. В. Економіка праці і соціально-трудова відносина Текст : навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 279 с.
30. Організація виробництва: підручник. Круш П.П, Подвігіна В.І., Гулевич В.О. та ін.: Київ: Каравела, 2018, 552 с.
31. Організація та нормування праці : навч. посіб. / Н. С. Данилевич та ін.; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Ін-т бізнес-освіти. Київ:КНЕУ, 2015. 389 с.

- 32.Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-е вид., перероб. та допов. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
- 33.Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колект. монографія / М. В. Семикіна та ін. Кропивницький : Лисенко В. Ф. [вид.], 2021. 439 с.
- 34.Савченко В. А. Розвиток персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 505 с.
- 35.Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2019. №5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2019/35.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf).
- 36.Скриньковський Р. М. Освітньо–фаховий потенціал персоналу як фактор впливу на інвестиційну привабливість підприємства : дис канд. екон. наук : 08.00.07. Приват. ВНЗ "Львів. ун–т бізнесу та права". Львів, 2014. 233, [9] арк.
- 37.Турило А. М., Турило А. А. Цінність людини і людський капітал – фундаментальні чинники фінансово–економічного розвитку суб'єктів господарювання : навч. посіб. Кривий Ріг : Роман Козлов [вид.], 2022. 132, [7] с.
- 38.Фінансова звітність - ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» URL:<https://nvhlib.com.ua/ua/forshareholders/freports>
- 39.Чавичалов І. І. Розвиток управлінського персоналу промислового підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Приват. акціонер. т-во "ВНЗ "Міжрегіон. акад. упр. персоналом". Київ, 2018. 296, [5] арк..
- 40.Чикуркова А. Д. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи : монографія. Кам'янець-Подільський : Панькова А. С. [вид.] : ЗВО "ПДУ", 2023. 319 с.
- 41.Armstrong M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practices. London: Cogan Page Publishing, 2020. 597 P.
- 42.Fortbildung in deutschen Unternehmen: Statistik URL: <https://aussiedlerbote.de/2022/08/povyshenie-kvalifikacii-v-nemeckix-kompaniyax-statistika/>

43. Khamchai P., Sriprasertpap K., On-ming R. Adaptive Training System Model to Improve the Information and Communication Technology Skills of Personnel, Thailand. *International Journal of Information and Education Technology*, 2022. №12(3), pp. 209-214.
44. Li J., Pilz M. International transfer of vocational education and training: A literature review. *Journal of Vocational Education & Training*, 2023. №75(2), pp. 185-218.
45. Newsroom | The HEINEKEN Company URL: <https://www.theheinekencompany.com/newsroom>
46. Pilz M., Wiemann K. Does dual training make the world go round? Training models in German companies in China, India and Mexico. *Vocations and Learning*, 2021. № 14(1), pp. 95-114.
47. Sony Group Portal - News Releases URL: <https://www.sony.com/en/SonyInfo/News/Press/>
48. The economic case for reskilling in the UK: How employers can thrive by boosting workers' skills | McKinsey URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-economic-case-for-reskilling-in-the-uk-how-employers-can-thrive-by-boosting-workers-skills>
49. Tohirovich Q. N. The Role of Performance Assessment in the Personnel Management System. *American Journal of Integrated STEM Education*, 2024 № 1(1), pp. 43-51.
50. Ushkarenko Yu. V., Solovyov A. I. Internal corporate personnel training as a factor in managing organizational development. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*, 2024 №51, pp. 38-44.
51. ПрАТ «Звягельхліб» Фінансова звітність за 2023 рік. URL: <https://clarity-project.info/edr/00377785/yearly-finances>

## **ДОДАТКИ**

Організаційна структура ПрАТ «Звягельхліб»



## ПОЛОЖЕННЯ «ПРО ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК РОБОЧИХ КАДРІВ»

## 1. Загальні положення

1.1. Це положення регламентує різні види професійного навчання робітників ПрАТ «Звягельхліб» (далі – Товариство). Положення спрямоване на надання персоналу Товариства можливості отримання знань та навичок (спеціальних, поглиблених та ін.), необхідних для підвищення якості продукції, робіт і послуг, що надаються, освоєння нових видів діяльності, а також створення в Товаристві надійного кадрового резерву.

1.2. Навчання робочих Товариства включає такі форми навчання: підготовка нових робочих, перепідготовка (навчання другим і суміжним професіям), підвищення кваліфікації.

1.3. Відповідальність за цілеспрямованість, плановірність здійснення виробничого навчання та підготовку кадрового резерву покладається на відділ кадрів підприємства.

1.4. Відповідальність за дотримання навчальних правил з охорони праці покладається на його безпосереднього керівника та інженера з охорони праці.

## 2. Підготовка нових робітників

2.1. Підготовка нових робітників (початкова професійна освіта на виробництві) - це професійне навчання осіб, які раніше не мали професії, з метою отримання ними кваліфікації за будь-яким із напрямків виробничо-господарської діяльності Товариства. Підготовка нових робочих проводиться у складі осіб, знову прийнятих працювати за учнівським договором.

2.2. Навчання організується безпосередньо у структурних підрозділах спеціалістом відділу кадрів, який забезпечує необхідну методичну допомогу, збір, контроль за оформленням та зберігання документів комісії). Процес навчання проходить під керівництвом інструктора з навчання (з-поміж начальників цехів, дільниць, майстрів), наставника виробничого навчання (з-поміж висококваліфікованих робітників), що призначаються наказом по Товариству. До навчання залучаються профільні спеціалісти як консультанти теоретичного навчання.

2.3. Для виробничого навчання у структурному підрозділі виділяють робочі місця, оснащені необхідним обладнанням, інструментами та матеріалами.

2.4. Навчання здійснюється індивідуально або у навчальних групах. При індивідуальній підготовці учня вивчає теоретичний курс самостійно, отримуючи консультації в інструктора та консультантів теоретичного навчання; виробниче навчання організується індивідуально на робочому місці під керівництвом незвільненого від основної роботи наставника виробничого навчання. При груповому навчанні: теоретичний курс вивчається у навчальній групі; виробниче навчання організується аналогічно до індивідуальної підготовки.

2.5. Теоретичне та виробниче навчання здійснюється в межах робочого часу, згідно з навчальними планами та програмою за відповідною професією. Програми навчання за конкретними професіями затверджуються генеральним директором за поданням відділу кадрів, узгодженим з керівниками структурних підрозділів. Терміни навчання встановлюються розпорядженням генерального директора, виходячи з програми навчання, специфіки професії, необхідного рівня кваліфікації, початкової освітньої та спеціальної підготовки, професійного досвіду, але не можуть перевищувати 6 місяців.

2.6. Після закінчення виробничого навчання учень повинен виконати кваліфікаційну пробну роботу. В якості кваліфікаційних пробних робіт для учнів повинні підбиратися роботи, що відповідають за своєю складністю кваліфікаційному розряду, передбаченому кваліфікаційною характеристикою, що дозволяють виявити якою мірою екзаменованій освоїв технологію продукції, що випускається, оволодів навичками за своєю професією (спеціальності), досягнув (Виробітки) та забезпечує виконання технічних вимог виконання робіт. При доборі кваліфікаційних пробних робіт слід виходити з того, що тривалість їх виконання повинна бути не більше однієї зміни, а норми часу (або норми виробітку) повинні відповідати змінним завданням у даному виробничому підрозділі. Перед виконанням кваліфікаційних пробних робіт майстер ділянки повинен вжити заходів для забезпечення кожного екзаменованого відповідним робочим місцем, що відповідає вимогам техніки безпеки, необхідними матеріалами, справними пристроями, інструментами, а також технологічною документацією та кресленнями (якщо це необхідно). Екзаменованим, що не виконали пробну роботу з незалежних від нього причин, виконання пробної роботи призначається вдруге. За результатами виконаної кваліфікаційної пробної роботи та визначення рівня кваліфікації, оформляється висновок про здачу кваліфікаційної (пробної) роботи.

2.7. По закінченні терміну навчання, після успішного виконання кваліфікаційної пробної роботи, працівник складає іспит діючої у Товаристві кваліфікаційної комісії на присвоєння йому робочої спеціальності (кваліфікаційного розряду). Результати іспиту навчання на виробництві заносяться до протоколу кваліфікаційної комісії про присвоєння робочому професії, розряду.

2.8. При успішному складанні іспиту, на підставі протоколу кваліфікаційної комісії, відділ кадрів готує наказ про присвоєння працівнику певної професії, кваліфікаційного розряду. Кваліфікаційний розряд вважається присвоєним з підписання звідси наказу генеральним директором Товариства.

### 3. Перепідготовка робітників (навчання другим та суміжним професіям)

3.1. Перепідготовка робітників (навчання другим та суміжним професіям) - це навчання робітників, які вже мають професію, з метою отримання нової або розширення їх професійного профілю, підготовки до роботи в умовах застосування прогресивних форм організації праці, а також за професіями, що поєднуються. Перепідготовка організується для навчання робітників, що вивільняються у зв'язку із скороченням робочих місць та інших змін, а також виявили бажання змінити професію з урахуванням потреби виробництва.

3.2. Навчальні плани та програми для навчання робітників другим та суміжним професіям, терміни навчання затверджуються генеральним директором за поданням керівників структурних підрозділів стосовно навчальних планів та програм для підготовки нових робітників за відповідними професіями та розрядами. При цьому допускається скорочення програм за рахунок виключення раніше вивченого матеріалу з урахуванням фактичного рівня професійних знань, умінь та навичок учнів. Форми перепідготовки робочих аналогічні застосовуваним під час підготовки нових робочих (див. розділ 2).

### 4. Підвищення кваліфікації

4.1. Підвищення кваліфікації - професійне навчання, спрямоване на послідовне вдосконалення професійних знань, навичок та умінь за наявною професією та присвоєнням вищого розряду.

4.2. Організуються такі форми підвищення кваліфікації робочих з виробництва: виробничо-технічні курси; курси цільового призначення; підвищення

кваліфікаційного розряду. Виробничо-технічні курси створюються підвищення кваліфікації, поглиблення і розширення знань, навичок і умінь робочих за наявної в них професії рівня, відповідного вимогам виробництва. Курси цільового призначення створюються для вивчення нового обладнання, виробів, матеріалів, технологічних процесів, засобів механізації та автоматизації, що застосовуються у виробництві, правил та вимог їх безпечної експлуатації, технічної документації, наукової організації праці, а також питань підвищення якості продукції, що випускається. Підвищення кваліфікаційного розряду – це навчання робітників з метою підвищення кваліфікаційного розряду за відповідною професією.

4.3. Програма, дата та місце проведення курсів затверджуються розпорядженням генерального директора за поданням керівників структурних підрозділів. Заняття на курсах проводять у навчальних групах чисельністю від 10 осіб на власній виробничій базі, силами профільних фахівців. Комплектування груп здійснюється, як правило, робітниками однієї чи родинних професій або відповідно до тематичної спрямованості курсів. З метою визначення ефективності навчання відповідно до стандарту «Персонал. Підготовка та підвищення кваліфікації» викладачеві курсів рекомендовано проведення опитування слухачів до та після закінчення навчання.

4.4. Навчальні плани та програми для підвищення кваліфікаційного розряду робітників, терміни навчання затверджуються розпорядженням генерального директора за поданням керівників структурних підрозділів стосовно навчальних планів та програм за відповідними професіями та розрядами. Форми навчання аналогічні застосовуваним під час підготовки нових робочих (див. розділ 2).

#### 5. Оплата навчання робітників з виробництва.

5.1. Наставнику виробничого навчання виплачується щомісячна заробітна плата відповідно до годин проведених занять з розрахунку місячного окладу співробітника. Додатково виплачується одноразова надбавка у розмірі 10 % місячного окладу у разі, якщо той, хто навчається, складає кваліфікаційний іспит на «відмінно». Якщо кваліфікаційний іспит складено на «добре» або «задовільно», додаткова одноразова надбавка не виплачується.

5.2. При необхідності залучення консультантів теоретичного навчання оплата за проведені заняття здійснюється з розрахунку 200 грн/година, згідно з листом обліку теоретичного навчання робітника.

5.3. Оплата за навчання робітників здійснюється на підставі службової записки керівника структурного підрозділу, узгодженої з відділом професійного розвитку персоналу. Підставою для оплати є лист обліку теоретичного навчання робітника та протокол кваліфікаційної комісії.

## БЛАНК АНКЕТИ З ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ П.І.Б.

---

 Структурний підрозділ, посада \_\_\_\_\_

Ваш вік \_\_\_\_\_

Стаж роботи на підприємстві \_\_\_\_\_

Стаж роботи на підприємстві на даній посаді \_\_\_\_\_

1. Ваші основні обов'язки (перерахуйте 3 основних області).

---

 4. Що Вам необхідно від компанії/начальника, для того, щоб краще

працювати

---

 5. Як Ви вважаєте, чи достатньо цінують Вашу працю: колеги

- так

- ні

керівник відділу

- так

- ні

керівник підприємства

- так

- ні

6. Ви використовуєте у своїй роботі свої професійні навички та здібності:

- повністю

- не повністю

- в окремих випадках

- зовсім ні

7. Вас влаштовують стосунки з колегами. \_\_\_\_\_

8. Як би вони вас охарактеризували. \_\_\_\_\_

---

 9. Чи задовольняють вас взаємини з безпосереднім керівником?

---

 10. Чи існує постійний зворотний зв'язок із Вашим безпосереднім керівником?

---

 11. Чи задоволені ви оснащенням свого робочого місця \_\_\_\_\_

12. Вкажіть, чи відчуваєте ви потребу у навчанні, підвищенні кваліфікації

---

 13. Для Вашого професійного зростання необхідно:

- мати достатньо часу для самостійного навчання

- відвідувати додаткові курси здобути вищу освіту

- набрати достатній стаж роботи за спеціальністю

• інше \_\_\_\_\_.

14. Якими знаннями, вміннями, рисами характеру потрібно, на Вашу думку, мати \_\_\_\_\_ для успішної роботи на Вашій посаді? \_\_\_\_\_

15. Що у вашій професійній діяльності ви робите краще за інших?

16. Вкажіть свої сильні сторони та слабкі сторони?

Сильні:

Слабкі:

17. Вкажіть фактори, які заважають вам ефективно працювати?

18. Яку інформацію про себе ви хотіли б додати?

## ПОЛОЖЕННЯ ПРО СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТИМЧАСОВИХ НАВЧАЛЬНИХ КУРСІВ У ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ»

### 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Положення про тимчасові навчальні курси виявлення потреби у навчанні та підвищення кваліфікації робітників, які працюють у ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ» (далі – тимчасові навчальні курси) визначає правовий статус тимчасових навчальних курсів, їх основні завдання, функції, права, відповідальність, джерела освіти фінансових засобів, організацію діяльності, порядок реорганізації та ліквідації.

1.2. Тимчасові навчальні курси створено наказом генерального директора ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ» від «15» січня 2025 року. №57 і є структурним підрозділом Компанії. Тимчасові навчальні курси належать до відділу кадрів Компанії.

1.3. Тимчасові навчальні курси у своїй діяльності керуються нормативними правовими актами України, що регламентують роботу установ додаткової професійної освіти, постановами, наказами та розпорядженнями ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ», Статутом та локальними актами Компанії, цим Положенням.

1.4. Тимчасові навчальні курси провадять освітню діяльність з реалізації освітніх програм підвищення кваліфікації робітників Компанії.

1.5. Тимчасові навчальні курси знаходяться у безпосередньому підпорядкуванні начальника відділу кадрів Компанії.

1.6. Безпосереднє керівництво діяльністю тимчасових навчальних курсів здійснює менеджер з кадрів. На період його відсутності виконання його обов'язків виконання його обов'язків покладається на призначеного наказом Компанії працівника.

1.7. Тимчасові навчальні курси вирішують покладені ними завдання як безпосередньо, і у взаємодії коїться з іншими структурними підрозділами Компанії.

1.8. Тимчасові навчальні курси є юридичною особою, немає самостійного балансу, особового рахунки банку, штампів, бланків та інших зареєстрованих у порядку реквізитів юридичної особи.

1.9. Положення про тимчасові навчальні курси затверджується генеральним директором ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ».

1.10. Повна назва: Тимчасові навчальні курси навчання та підвищення кваліфікації робітників Компанії.

1.11. Місце знаходження та поштова адреса тимчасових навчальних курсів: 11700, Житомирська обл., Звягельський р-н, м. Звягель, вул. Героїв Майдану, буд. 10

### 2. ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ТА ФУНКЦІЇ ТИМЧАСОВИХ НАВЧАЛЬНИХ КУРСІВ

2.1. Тимчасові навчальні курси створені для оцінки знань робітників Компанії та виявлення потреби у їх навчанні та підвищенні кваліфікації, а також з метою атестації робітників Компанії.

2.2. Контингент тимчасових навчальних курсів – усі працівники Компанії.

2.3. Основними завданнями тимчасових навчальних курсів є:

- задоволення потреб робітників в отриманні додаткових знань про новітні досягнення науки, передовий вітчизняний та зарубіжний досвід у галузі виробництва хлібо булочних виробів;

- виявлення потреб у підвищенні кваліфікації та навчанні робітників Компанії за допомогою тестування;

- створення кадрового резерву Компанії;

- консультування та редакційно-видавнича діяльність з питань підвищення кваліфікації фахівців, які працюють у сфері виробництва хлібо булочної продукції;

- проведення атестації робітників Компанії.

#### 2.4. Основні функції тимчасових навчальних курсів:

- формулює та реалізує навчальні програми з основних напрямків виробництва та реалізації продукції. Навчальні програми затверджує генеральний директор Компанії, а тематика лекцій під час проведення короткострокових курсів узгоджується з начальниками підрозділів, які направляють своїх робітників навчання на тимчасових навчальних курсах;

- організує поряд із навчанням навчальні курси підвищення кваліфікації робітників ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ»;

- забезпечує робітників Компанії методичним матеріалом;

- забезпечує навчальний процес усім необхідним обладнанням та матеріалами лекцій, у тому числі в електронному вигляді;

- проводить атестацію слухачів після закінчення навчального курсу та гарантує відповідних документів;

- надає методичну допомогу та консультативні послуги робітникам Компанії;

- здійснює інші функції, покладені на Підрозділ локальними актами ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ» Кваліфікаційними документами, що підтверджують успішне завершення навчання за програмою додаткової професійної освіти та тимчасовими навчальними курсами, що видаються:

- посвідчення про короткострокове підвищення кваліфікації за програмою від 72 до 100 годин;

- сертифікат ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ» – за програмою менш як 72 години.

Підставою для вручення кваліфікаційних документів є успішне виконання слухачем атестаційних вимог програми.

2.4.1. Тимчасові навчальні курси проводять роботу з розширення та зміцнення зв'язків з організаціями, що працюють додаткової та післявузівської професійної освіти фахівців.

2.4.2. Тимчасові навчальні курси організують підготовку навчальних та методичних посібників, збірників завдань та конкретних ситуацій (кейсів), посібників-практикумів з основної тематики програм та курсів та їх видання.

2.5. Тимчасові навчальні курси подають на затвердження генеральному директору ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ» списки викладацького складу за конкретними освітніми програмами.

2.6. Тимчасові навчальні курси можуть залучати для проведення занять з окремих напрямків провідних спеціалістів та викладачів ВНЗ та наукових та проектних організацій.

### 3. ФІНАНСУВАННЯ ТА ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ТИМЧАСОВИХ НАВЧАЛЬНИХ КУРСІВ

3.1. Тимчасові навчальні курси виконують роботи (надає послуги) на безоплатній основі за договорами з юридичними особами – робітниками ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ».

3.2. Діяльність тимчасових навчальних курсів фінансується за рахунок коштів ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ».

3.3. Облік та контроль доходів та витрат, отриманих тимчасовими навчальними курсами за виконані роботи (надані послуги), ведеться планово-економічним відділом спільно з бухгалтерією на підставі затвердженого кошторису.

3.4. Використання коштів тимчасових навчальних курсів провадиться на підставі документів, затверджених генеральним директором Компанії.

3.7. Для забезпечення діяльності тимчасових навчальних курсів Компанії надає йому приміщення, а також майно, необхідне для діяльності відповідно до цього Положення.

3.8. Матеріально-технічна база тимчасових навчальних курсів розвивається та вдосконалюється за рахунок коштів, що надходять від Компанії.

### 4. УПРАВЛІННЯ ТИМЧАСОВИМИ НАВЧАЛЬНИМИ КУРСАМИ

4.1. Управління діяльністю тимчасових навчальних курсів здійснюється начальником відділу кадрів відповідно до повноважень, викладених у цьому Положенні.

4.2. Для виконання завдань та здійснення функцій начальник кадрів має право:

- за дорученням генерального директора ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ» або його заступників представляти інтереси Компанії у державних органах та організаціях.

- вимагати у структурних підрозділах Компанії відомості, необхідні для прийняття рішення з питань, що належать до компетенції тимчасових навчальних курсів.

- вносити на розгляд керівництва Компанії пропозиції, проекти локальних актів з питань, що належать до компетенції тимчасових навчальних курсів.

- брати в установленому порядку участь у нарадах з питань, пов'язаних із виконанням покладених на тимчасові навчальні курси.

- користуватись іншими правами, передбаченими локальними актами Компанії.

4.6. Начальник тимчасових навчальних курсів:

- організує проведення короткострокових курсів підвищення кваліфікації та видачу документів за підсумками атестаційного іспиту;

- у межах своєї компетенції дає вказівки, обов'язкові до виконання всіма співробітниками курсів;

- є матеріально-відповідальною особою та відповідає за збереження матеріально-технічної бази тимчасових навчальних курсів;

- визначає спільно із заінтересованими структурними підрозділами Компанії перспективні плани діяльності тимчасових навчальних курсів та подає їх на затвердження генеральному директору ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ»;

- готує пропозиції щодо кошторисів витрат тимчасових навчальних курсів;
- розробляє проект переліку службових документів, що регламентують діяльність тимчасових навчальних курсів, та затверджує його у генерального директора ПРАТ «ЗВЯГЕЛЬХЛІБ»;
- здійснює у межах своєї компетенції ведення діловодства тимчасових навчальних курсів, формування та відправлення (отримання) кореспонденції та іншої інформації з різних каналів зв'язку;
- забезпечує в межах своєї компетенції захист відомостей, що належать до таємниці, що охороняється законом (державної, службової, комерційної та іншої) та інших відомостей обмеженого поширення; здійснює відповідно до законодавства України роботи з комплектування, зберігання, обліку та використання архівних документів, що утворилися в ході діяльності тимчасових навчальних курсів;
- готує довідкові та інформаційні матеріали для подання керівництву Компанії.

4.6 Перевірки діяльності тимчасових навчальних курсів організовуються відповідно до рішення генерального директора ПрАТ «Звягельхліб» і проводяться не рідше одного разу на два роки.

## 5. РЕОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТИМЧАСОВИХ НАВЧАЛЬНИХ КУРСІВ

5.1. Припинення діяльності або реорганізація тимчасових навчальних курсів може бути здійснено за рішенням генерального директора ПрАТ «Звягельхліб». Ліквідація та реорганізація тимчасових навчальних курсів здійснюється наказом генерального директора.

5.2. При ліквідації чи реорганізації тимчасових навчальних курсів усі службові документи, що регламентують діяльність тимчасових навчальних курсів (навчальна та методична документація, звіти, архіви, навчально-методичні посібники, бланки суворої звітності та інші) передаються до архіву Компанії.

**Фінансова звітність ПрАТ «Звягельхліб»  
Баланс станом на 31.12.2023 року**

**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	30.00	61.80
первісна вартість	1001	152.00	188.90
накопичена амортизація	1002	122.00	127.10
Незавершені капітальні інвестиції	1005	357.60	378.50
Основні засоби:	1010	25 678.00	31 508.30
первісна вартість	1011	44 913.00	53 335.10
знос	1012	19 235.00	21 826.80
Інші необоротні активи	1090	73.70	73.70
Усього за розділом I	1095	26 139.30	32 022.30
II. Оборотні активи Запаси:	1100	5 603.10	5 603.40
у тому числі готова продукція	1103	20.40	31.80
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2 854.80	2 740.10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	12.10	69.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 894.50	3 193.80
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 809.00	3 685.00
Витрати майбутніх періодів	1170	100.50	191.20
Інші оборотні активи	1190	8.70	14.10
Усього за розділом II	1195	15 282.70	15 496.60
Баланс	1300	41 422.00	47 518.90

**Пасив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	775.00	775.00
Резервний капітал	1415	226.50	226.50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	26 549.20	30 525.00
Усього за розділом I	1495	27 550.70	31 526.50
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	3 099.50
Короткострокові кредити банків	1600	4 445.60	4 925.50
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	475.70
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	4 500.20	1 634.30
розрахунками з бюджетом	1620	1 505.20	1 677.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	352.90	1 229.90
розрахунками зі страхування	1625	321.30	336.60
розрахунками з оплати праці	1630	1 220.20	1 283.30
Доходи майбутніх періодів	1665	67.10	401.60
Інші поточні зобов'язання	1690	1 811.70	2 158.90
Усього за розділом III	1695	13 871.30	12 892.90
Баланс	1900	41 422.00	47 518.90

**Звіт про фінансові результати ПрАТ «Звягельхліб» за 2023 рік**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	105 756.70	102 450.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	64 352.10	63 300.60
Інші операційні доходи	2120	2 021.90	960.30
Інші операційні витрати	2180	35 436.60	33 980.10
Інші доходи	2240	106.90	239.80
Інші витрати	2270	1 474.60	696.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	107 885.50	103 651.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	101 263.30	97 976.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6 622.20	5 674.30
Податок на прибуток	2300	1 229.90	1 062.70
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	5 392.30	4 611.60



Назва показників	Код рядка	За звітний місяць
А	Б	І
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн (з одним десятковим знаком)	1020	32265
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників (крім тимчасової непрацездатності), тис. грн (з одним десятковим знаком)	1030	7098,3
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб (у цілих числах)	1040	181
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд.год (у цілих числах)	1060	363010
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн (з одним десятковим знаком) (із ряд. 1020)	1070	32265

**Пояснення до розділу І**

Назва показників	Основна причина відхилення
Середньооблікова кількість штатних працівників (ряд.1040) + ; - 25% і більше порівняно з попереднім періодом	_____
Середня заробітна плата штатного працівника (ряд.1070 / ряд.1040 × 1000) + ; - 10% і більше порівняно з попереднім періодом	_____

\_\_\_\_\_ Місце підпису керівника (власника) або особи, відповідальної за достовірність наданої інформації

\_\_\_\_\_ Кічич В.В. \_\_\_\_\_ =  
(Власне ім'я ПІРІЗВИЩЕ)

телефон: \_\_\_\_\_

електронна пошта: \_\_\_\_\_

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ 39016065

## Державне статистичне спостереження

Статистична конфіденційність забезпечується  
статтею 29 Закону України "Про офіційну статистику"Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою  
відповідальність, яка встановлена статтею 186 Кодексу України про адміністративні правопорушенняБезкоштовний сервіс для електронного звітування "Кабінет респондента" за посиланням: <https://statvit.ukrstat.gov.ua>ЗВІТ ІЗ ПРАЦІ  
за ІV квартал 2023 р.  
(звітний квартал)

Подать:	Термін подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
– територіальному органу Держстату	

№ 1-ПВ  
(квартальна)  
ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Держстату  
30 березня 2023 р. № 128

## Респондент:

Найменування: ПрАТ «Звгальспб»

Місцезнаходження (юридична адреса): 11700, Житомирська обл., Звгальський р-н, м. Звгаль, вул. Героїв  
Майдану, буд. 10(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /проект,  
площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Територіальна громада: \_\_\_\_\_ м. Звгаль \_\_\_\_\_

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

11700, Житомирська обл., Звгальський р-н, м. Звгаль, вул. Героїв Майдану, буд. 10

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /проект,  
площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Територіальна громада: \_\_\_\_\_ м. Звгаль \_\_\_\_\_

Код території відповідно до Кошифікатора адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних  
громад (КАТОТГ) за адресою здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності

UA 18080150000022496

(код території визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Номер структурного підрозділу 

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

Вид економічної діяльності структурного підрозділу \_\_\_\_\_

Код виду економічної діяльності за КВЕД структурного підрозділу 

(код виду економічної діяльності визначається автоматично)

## Інформація щодо відсутності даних

У випадку відсутності даних необхідно поставити у промовисту позначку – V 

Зазначте одну з наведених нижче причин відсутності даних:

Одиниця припинена або перебуває в стадії припинення Здійснюється сезонна діяльність або економічна діяльність, пов'язана з тривалим циклом виробництва Тимчасово призупинено економічну діяльність через економічні чинники/карантинні обмеження Проведено чи проводиться реорганізація або передано виробничі фактори іншій одиниці Відсутнє явище, яке спостерігається

**I. Кількість штатних працівників**

осіб (у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	26	22
Кількість звільнених штатних працівників	3040	30	22
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050	0	0
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060	30	22
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	181	125
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080	0	0
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	<del>          </del>	9
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, установленого чинним законодавством	3100	1	1

**II. Втрати робочого часу штатних працівників**

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	2345	98
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090	0	0
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100	0	0

**III. Склад фонду оплати праці штатних працівників**

тис.грн (з одним десятковим знаком)

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	32265
Фонд основної заробітної плати	5020	27619
Фонд додаткової заробітної плати	5030	4272
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	557,6
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	1263,3
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	226,1
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	0
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	361
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	0
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	361
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд. 5030, 5060)	5090	0

**IV. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників**

Угрупування	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людиногодин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	125	1896,2	246431
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030	0	0	X
працюють за цивільно-правовими договорами	7040	0	0	

**V. Інформація про укладання колективних договорів станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)**

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	1
Кількість укладених і зареєстрованих колективних договорів, од	8010	1
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб (у цілих числах)	8020	181
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), установлений у колективному договорі, грн (із двома десятковими знаками)	8030	10000
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), установлений у галузевій угоді, грн (із двома десятковими знаками)	8040	10000

Місце підпису керівника (власника) або особи, відповідальної за достовірність наданої інформації

телефон: \_\_\_\_\_

Кілич В.В.

(Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ)

електронна пошта: \_\_\_\_\_