

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

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

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

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

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» \_\_\_\_\_

на тему: \_\_\_\_\_ «Розроблення заходів підвищення кваліфікації працівників підприємства» \_\_\_\_\_

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

Перегон Карина Олегівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник д.е.н., проф. Березянка Тамара Володимирівна

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

Здобувачка \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2024 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

« » \_\_\_\_\_ 202 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

\_\_\_\_\_ Перегон Карини Олегівни \_\_\_\_\_

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

керівник роботи Березянка Т.В., д.е.н., проф.

затверджені наказом закладу вищої освіти від \_\_\_\_\_

2. Строк подання здобувачем роботи 01.02. 2024 р.

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

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

Розділ 1. Теоретичні аспекти розробки заходів підвищення кваліфікації.

Розділ 2. Аналіз системи управління розвитком персоналу ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА».

Розділ 3. Заходи підвищення кваліфікації працівників.

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 9 рисунках та 23 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Дата видачі завдання 09 жовтня 2023 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	10.11.2023 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	16.11.2023 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	23.11.2023 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	05.12.2023 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	20.12.2023 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	08.01.2024 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.01.2024 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.01.2024 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	22.01.2024 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	23.01.2024 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2024 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	виконано

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

**КАРИНА ПЕРЕГОН**  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

**ТАМАРА БЕРЕЗЯНКО**  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Перегон Карина Олегівна. Розроблення заходів підвищення кваліфікації працівників підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» за 2021-2022 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування поняття «підвищення кваліфікації» та видів підвищення кваліфікації; досліджено заходи підвищення кваліфікації: етапи розробки, методи оцінки ефективності; визначено фактори формування системи підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА», а також проведено аналіз особливостей підвищення кваліфікації персоналу. Детально проаналізований кадровий склад та особливості управління персоналом у ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано та запропоновано заходи з підвищення кваліфікації персоналу, а саме семінару на тему «Розвиток лідерських якостей». Обґрунтовано економічну доцільність впровадження даного заходу з позитивним впливом на показники економічної діяльності ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА».

Робота містить 65 сторінки основного тексту, 23 таблиці, 9 рисунків, 46 використаних джерел.

**Ключові слова:** навчання персоналу, персонал, підвищення кваліфікації, семінар, управління, управління персоналом.

## ABSTRACT

**Peregon Karina Olegovna. Developing measures to improve the skills of the company's employees. – Qualification work on the rights of the manuscript.**

The qualification work for the bachelor's degree was based on the materials of Poultry Farm Kyivska LLC for 2021-2022.

The first section of the paper provides a theoretical substantiation of the concept of «advanced training» and types of advanced training; the article examines the measures of professional development: stages of development, methods of efficiency evaluation; the factors of formation of the system of staff development at the enterprise are determined.

The second section of the qualification work provides an organizational and economic description of the activities of Poultry Farm Kyivska LLC, as well as an analysis of the peculiarities of staff development. The personnel composition and peculiarities of personnel management in Poultry Farm Kyivska LLC are analyzed in detail.

The third section of the qualification work substantiates and proposes measures to improve the qualifications of staff, namely a seminar on «Leadership Development». The economic feasibility of implementing this measure with a positive impact on the economic performance of Poultry Farm Kyivska LLC is substantiated.

The work contains 65 pages of the main text, 23 tables, 9 figures, 46 used sources.

**Key words:** personnel training, personnel, professional development, seminar, management, personnel management.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ.....	10
1.1. Поняття «підвищення кваліфікації», види підвищення кваліфікації.....	10
1.2. Заходи підвищення кваліфікації: етапи розробки, методи оцінки ефективності .....	16
1.3. Формування системи підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві .....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА».....	30
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА».....	30
2.2. Характеристика кадрового забезпечення ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА».....	33
2.3. Особливості у навчанні та принципів підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» .....	44
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ.....	54
3.1. Розробка і проведення семінару на підприємстві ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» .....	54
3.2. Аналіз ефективності семінару .....	57
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	68
ДОДАТКИ.....	73

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Підвищення кваліфікації працівників є важливим елементом успішної діяльності підприємства. Зміни в технологіях, ринкових умовах та вимогах споживачів вимагають постійного оновлення знань та навичок персоналу. Працівники, які постійно підвищують свою кваліфікацію, можуть бути більш продуктивними, ефективними та конкурентоспроможними.

Дослідження заходів підвищення кваліфікації працівників підприємства може допомогти виявити найефективніші методи навчання, оцінити вплив підвищення кваліфікації на результативність підприємства, а також забезпечити збереження та розвиток людських ресурсів. Таке дослідження може стати основою для розроблення стратегії навчання та розвитку персоналу, що в свою чергу сприятиме покращенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

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

Навчання робітників іншими (суміжним) професіям з початковим рівнем кваліфікацій більш високим з метою розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в нових умовах

Підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівником загальної освіти, направлене на послідовну підтримку та вдосконалення їх професійних та економічних знань та навичок.

**Стан дослідження.** Аналіз наукової літератури засвідчує, що дослідження у цій сфері достатні. Проблематика управління людськими ресурсами, зокрема, організація системи підвищення кваліфікації працівників, розроблялася багатьма вченими, як теоретиками, так і практиками, наприклад

Балабанова Л.В., Гугул О.Я., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Кузнецова Л.О., Панкратова О.М., Савченко В.А та інші.

**Мета дипломної роботи** – теоретичне обґрунтування системи підвищення кваліфікації персоналу, дослідження підприємства ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» та виклад авторського бачення можливостей підвищення кваліфікації робітників підприємства.

**Об’єктом дослідження** є процес підвищення кваліфікації персоналу підприємства великої промисловості.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні, а також практичні засади процесу підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- дослідити сутність поняття «підвищення кваліфікації» та види заходів підвищення кваліфікації;
- дослідити заходи підвищення кваліфікації: етапи розробки, методи оцінки ефективності;
- дослідити фактори формування системи підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві;
- навести загальну характеристику підприємства ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА»;
- навести характеристику персоналу ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА»;
- проаналізувати особливості навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА»;
- здійснити розробку і проведення семінару на підприємстві ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА»;
- провести аналіз ефективності семінару.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети було використано цілий ряд загальнонаукових та спеціальних методів, у тому числі: абстрактно-логічний метод (теоретичні узагальнення, формування висновків), метод аналізу

інформації (для дослідження проблеми через вивчення праць досліджуваних авторів), синтез та аналіз, порівняння, системний підхід (при дослідженні теоретичних аспектів), анкетне опитування (для збору фактичного матеріалу), контент-аналіз (при роботі з джерельною базою), узагальнення (під час формування висновків), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків) тощо.

**Структура дипломної роботи.** Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури з 46 джерел, викладені на 5 сторінках та додатків, які викладені на 8 сторінках. Загальний обсяг дипломної роботи складає 78 сторінок та містить 23 таблиці, 9 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

### 1.1. Поняття «підвищення кваліфікації», види підвищення кваліфікації

Поняття «підвищення кваліфікації» вперше з'явилося в науковій та нормативній сфері радянської освіти для опису певних видів діяльності, спрямованих на набуття та розвиток професійних знань і навичок. Поняття використовувалося для опису результатів навчальної діяльності, а також видів окремих процедур та інституцій, що їх здійснюють. Підвищення кваліфікації визнавалося результатом професійного розвитку працівників.

Для детального тлумачення поняття треба звернутись до табл.1.1.

*Таблиця 1.1*

#### Визначення поняття «підвищення кваліфікації» у наукових і нормативних джерелах

Визначення	Джерело
Підвищення кваліфікації – поглиблення теоретичних знань та вдосконалення практичних навичок працівника в галузі певного виду трудової діяльності в межах його спеціальності або розширення його кваліфікаційного профілю шляхом опанування інших чи суміжних професій.	Кузнецова Л. О. Підвищення кваліфікації. Юридична енциклопедія: [у 6 т.]. К. Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2002. Т. 4. 720 с.
Підвищення кваліфікації кадрів – це систематичне вдосконалення, розширення та оновлення знань, умінь і навичок професійних кадрів.	«Порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів і фахівців у сфері цивільного захисту». Постанова Кабінету Міністрів України від 26 липня 2001 р. № 874
Підвищення кваліфікації – підвищення рівня готовності особи до виконання її професійних завдань та обов'язків або набуття особою здатності виконувати додаткові завдання та обов'язки шляхом набуття нових знань і вмінь у межах професійної діяльності або галузі знань.	Закон України «Про освіту» 1991 р., ст. 47

Підвищення кваліфікації – набуття особою нових та/ або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань.	Закон України «Про освіту» 2017 р., ст. 18
--	--

Укладено за джерелами [22, 31, 15, 16]

Найбільш повне на сьогодні нормативне визначення: підвищення кваліфікації – це «набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань» [16] з метою професійного розвитку. Саме тому доцільно використовувати поняття «підвищення кваліфікації» виключно для характеристики виду діяльності (процесів, процедур), а результат такої діяльності визначати як «удосконалені/сформовані/набуті/ розвинені професійні компетентності».

На мою думку, освітні послуги з навчання працівників визначаються законом та/або договором, за бажанням отримувача (фізичної, юридичної особи), як формалізація уповноваженим представником виконавця (провайдера, навчального закладу) професійних потреб або очікуваних результатів навчання, визначених у навчальному плані закладу, за бажанням отримувача (фізичної, юридичної особи), що є діяльністю, яка надає нематеріальні блага певної цінності для задоволення конкретних потреб замовника та формалізується в очікуваних результатах навчання. Освітні послуги ґрунтуються на варіативному виборі предметів, спрямованих на підвищення професійної компетентності відповідно до незмінних вимог державної політики та прийнятих результатів самоаналізу працівника [40, с. 174].

Підвищення кваліфікації – це професійне навчання, яке розширює та поглиблює знання, навички та компетенції працівників для задоволення потреб виробництва та сфери послуг. Особливістю процесу підвищення кваліфікації є те, що в цьому випадку працівників навчають викладачі, а не учні, як у професійно-технічних навчальних закладах та початковій професійній підготовці на виробництві. Слухачі системи підвищення кваліфікації критично

ставляться до організації та змісту навчання, оскільки мають певні знання, навички та практичні компетенції з обраної професії і, перш за все, намагаються здобути нові знання, безпосередньо необхідні на робочому місці.

Планам підвищення кваліфікації працівників на підприємстві мають передувати дослідження відділу кадрів щодо аналізу ефективності використання робочої сили в структурних підрозділах за професіями та рівнем кваліфікації, причин зниження середнього розряду робітників, відставання розряду робітників від розряду робіт, виникнення браку в продукції через недбалість робітників, нераціональне використання фонду робочого часу тощо. Цим треба займатися.

Підвищення кваліфікації робітників в організації здійснюється за такими формами (рис.1.1).

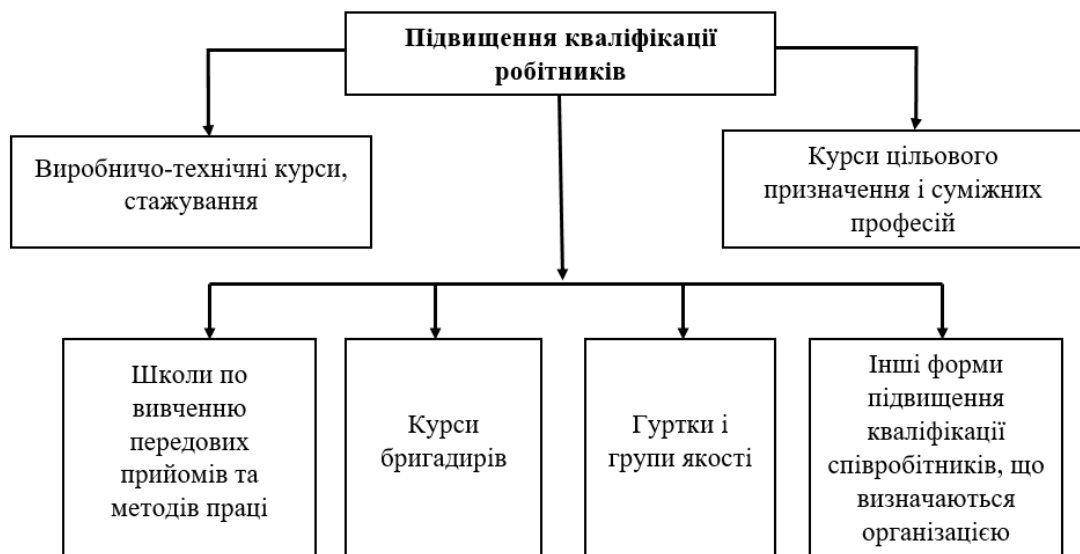


Рисунок 1.1. – Класифікація форм підвищення кваліфікації працівників підприємства

Укладено за джерелом [38]

До завдань підвищення кваліфікації відноситься:

- ефективно впровадження та виконання нових завдань чи досліджень;

- набуття гнучкості та удосконалення управління;
- підготовка до інновацій;
- просування кар'єрними сходами чи горизонтальна мобільність;
- оволодіння новими професіями;
- пристосування та адаптація робітників до нового обладнання чи технологій.

У ході написання кваліфікаційної роботи особливу увагу привернули моделі організації підвищення кваліфікації персоналу підприємства (рис. 1.2).

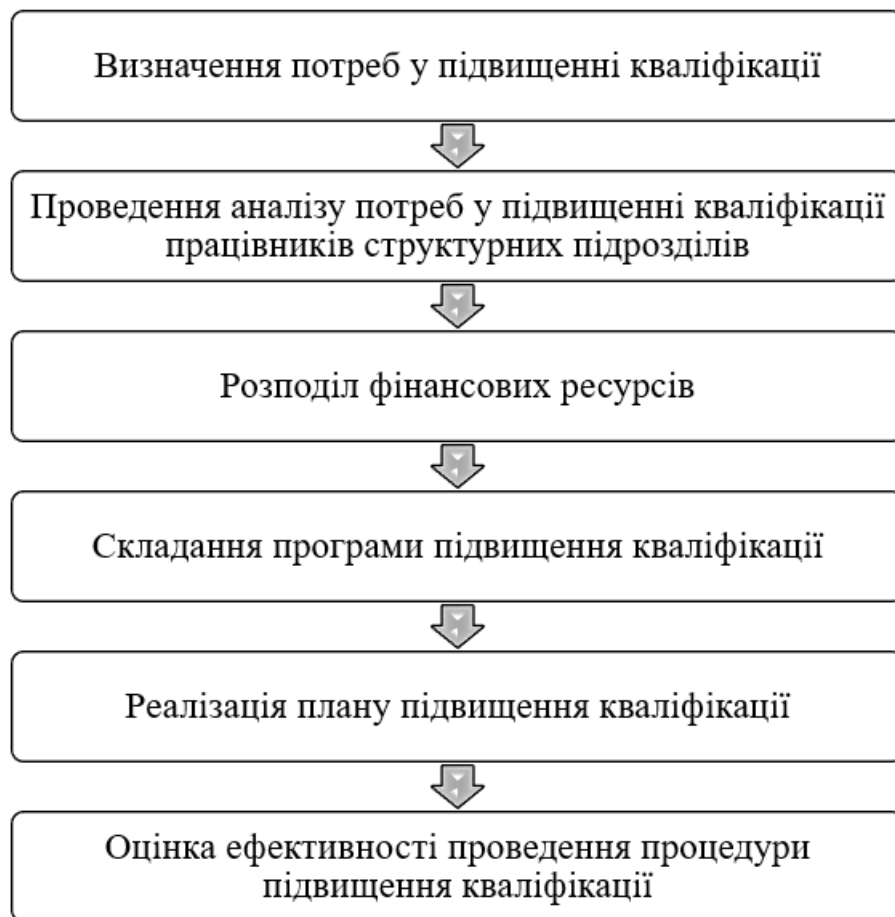


Рисунок 1.2 – Модель системи організації навчання персоналу на підприємстві  
Укладено за джерелом [23]

Навчальні плани та програми для підвищення кваліфікації працівників розробляються та затверджуються наступним чином:

– Курси професійно-технічної підготовки: проводяться відповідними організаціями відповідно до національних стандартів професійно-технічної освіти або типових навчальних планів і програм;

– Курси спеціального призначення: установою/організацією та, за необхідності, відповідним підрозділом центрального або місцевого органу виконавчої влади.

Планування професійного розвитку ґрунтується на аналізі потреб у навчанні:

- Визначення основних вимог до посад (поточних і майбутніх);
- Аналіз наявних навичок, знань і компетенцій
- Моделювання профілю існуючих кваліфікацій та визначення прогалів, потреб у навчанні та пріоритетів для їх усунення.

Підготовка робітників здійснюється на виробничо-технічних курсах і спеціалізованих курсах, а менеджерів і фахівців – в університетах, на аналогічних підприємствах, у вищих навчальних закладах і на факультетах за кордоном.

Сучасні програми професійного розвитку покликані допомогти працівникам навчитися самостійно мислити, вирішувати складні проблеми, застосовувати підприємницький підхід до вирішення проблем і ведення бізнесу, працювати в команді. Ці програми надають знання, що виходять за рамки посадових обов'язків, і стимулюють бажання дізнаватися більше.

Навчання персоналу має бути зосереджене на економічних та соціальних перевагах об'єднання. Навчанню має передувати аналіз потреби та необхідності в навчанні, формулювання цілей навчання, відбір учасників, організація навчального процесу та підбір тренерів. Для того, щоб оцінити потребу в навчанні, необхідно дослідити фактори, що визначають посаду працівника, проаналізувати вимоги до роботи, передбачити майбутні вимоги щодо умов праці, оцінити знання та ставлення працівника, а також виявити професійні й особистісні прогалини. Організація навчання робітника відбувається через:

- зміну посади;

- зміну складників роботи чи виробничого процесу;
- зниження кваліфікаційної категорії;
- погіршення морально-психологічного клімату в колективі [20, с. 205-207].

Види підвищення кваліфікації можуть бути дуже різноманітними і залежать від конкретної професії та потреб особистості. Представлено деякі загальновизнані види підвищення кваліфікації [1]:

1. Професійні курси та сертифікація. Участь у спеціалізованих курсах або отримати сертифікати, які підтверджують знання та навички в певній галузі.

2. Магістерські та докторські програми. Продовження освіти за допомогою висококваліфікованої академічної програми сприяє поглибленню знань та підвищенню кваліфікації.

3. Воркшопи та тренінги: Участь у спеціальних тренінгах та воркшопах допомагає покращити конкретні навички та вивчити нові методи або технології.

4. Навчання на робочому місці: Багато компаній надають можливості навчатися безпосередньо на робочому місці. Це може включати ведення професійного наставництва, навчання нових процедур та розвиток спеціалізованих навичок.

5. Участь у конференціях та семінарах: Участь у професійних конференціях та семінарах надає можливість обмінятися досвідом з колегами та ознайомитися з останніми тенденціями у вашій галузі.

6. Онлайн навчання: В добу технологій широко розповсюджені онлайн курси та навчальні ресурси. Це дає можливість навчатися за своїм розкладом і взяти участь у програмах, розроблених високопрофесійними фахівцями.

7. Самоосвіта: Застосування самостійного навчання, читання відповідної літератури, перегляд вебінарів та розвиток навичок за допомогою практичних вправ можуть допомогти підвищити ваші знання та навички.

Отже, підвищення кваліфікації є дуже поширеною формою професійного навчання, оскільки воно є дешевшим, інтенсивнішим і менш трудомістким, ніж

нове навчання. Також важливо обирати той вид підвищення кваліфікації, який найкраще відповідає потребам керівництва і меті професійного розвитку.

## **1.2. Заходи підвищення кваліфікації: етапи розробки, методи оцінки ефективності**

Сьогодні багато підприємств в Україні використовують лише окремі елементи системи стимулювання професійного розвитку працівників. Дана система не є комплексною, оскільки традиційно ці елементи не поєднуються між собою, а використовуються окремо. Основними проблемами, які наразі ускладнюють організацію компаніями професійного навчання працівників на робочому місці, на думку багатьох дослідників [24,32,33] є:

- фінансування, що надається компаніями для навчання на робочому місці, є обмеженим. Наприклад, великі іноземні компанії витрачають значні кошти на професійний розвиток і навчання на робочому місці – від 2 до 10% від фонду заробітної плати, а в Україні це значення становить 2% від фонду оплати праці;
- відсутність зацікавленості роботодавців інвестувати у професійне навчання працівників. На думку експертів, більшість роботодавців намагаються економити на робочій силі та фізичному капіталі, оскільки вони працюють на ринку відносно недовго. Роботодавці неохоче інвестують у людський капітал, оскільки можуть втратити працівників із загальною професійною підготовкою, які перейдуть до інших роботодавців.
- працівники не зацікавлені інвестувати у власне професійне навчання через відсутність достатніх стимулів. Вкладання коштів працівником для одержання вищого рівня професійної майстерності може не принести належної віддачі в результаті відсутності відповідного вакантного робочого місця. Працівники не мають достатньої впевненості в тому, що їхні інвестиції в дороге професійне навчання не будуть втрачені внаслідок втрати посади на певному підприємстві;

- практична відсутність відповідних структурних підрозділів безпосередньо на підприємствах;
- недостатній рівень володіння спеціалістами, які залучаються в якості викладачів до професійного навчання працівників на виробництві, новими сучасними технологіями та методиками навчання;
- відсутність типових навчальних планів та програм для навчання працівників на виробництві, що відповідали б сучасним вимогам розвитку економіки.

З метою забезпечення розвитку системи професійного розвитку працівників на підприємстві необхідно забезпечити його ефективну організацію. Можна виділити наступні етапи організації навчання персоналу:

- визначення потреби в професійному навчанні працівників підприємства;
- визначення видів та форм професійного навчання працівників підприємства;
- визначення місця професійного навчання працівників підприємства;
- розробка плану професійного навчання працівників підприємства;
- планування обсягів, фінансування професійного навчання.

Отже, важливим моментом в організації навчання працівників підприємства крім вибору видів та форм навчання є визначення методів навчання.

Підвищення (розширення) кваліфікації працівника відбувається за етапами розробки заходів, а саме:

- Аналіз, які кваліфікації та складові професійної компетентності рекомендовані роботодавцем (стейкхолдерами) для даної посади.
- Виявлення кваліфікацій та відповідних складових профкомпетеностей, які ще необхідно отримати на цій посаді для даного працівника.

- Пошук необхідних профкомпетеностей в реєстрі та пошук відповідних кваліфікацій.
- Визначення умов та місць можливого здобуття та підтвердження кваліфікацій.
- Вибір кваліфікації для здобуття.
- Вибір місця здобуття кваліфікації (з переліку сертифікованих місць/провайдерів).
- Здобуття кваліфікації.
- Підтвердження кваліфікації.

За-для оцінки ефективності заходів підвищення кваліфікації треба аналізувати показники персоналу компанії, тобто проводити оцінювання персоналу. Оцінка персоналу розуміється як процес визначення того, яким чином кожен робітник досягає очікуваних результатів від навчання чи праці й на скільки відповідає посадовим вимогам, які мають безпосереднє відношення до виробничих завдань [19, с. 294].

Кожен із вчених у процесі дослідження обґрунтував власне визначення поняття «оцінювання (оцінка) персоналу», найбільш поширені серед них наведені у таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Тлумачення поняття «оцінювання персоналу» за вітчизняними вченими**

<b>Автор</b>	<b>Поняття</b>
Балабанова Л.В.	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (компетенцій, якостей) персоналу посадовим вимогам чи місця роботи.
Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А.	Оцінка персоналу – це процедура визначення ступеня відповідності кваліфікації, трудової поведінки та результатів діяльності працівника певним вимогам.
Завіновська Г.Т.	Оцінка персоналу – це планова та офіційна характеристика трудової діяльності працівника та продуктивності праці персоналу.
Кириченко О. А.	Оцінювання персоналу має на меті визначення відповідності працівника вакантній або займаній посаді.

Савченко В. А.	Оцінка персоналу – процедура, метою якої є визначення ступеню відповідності професійно-ділових й особистісних рис працівника, кількісних і якісних результатів трудового внеску визначеним вимогам за статутом компанії чи підприємства.
-------------------	--

Укладено за джерелами [1, 9, 14, 18, 36]

Тобто, робимо висновок, що оцінка персоналу – це процедура, що проводиться з метою визначення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, а також кількісних і якісних результатів його трудової діяльності певним вимогам.

Чотирирівнева модель Д. Карпатрика широко використовується як спосіб оцінки ефективності навчання.

Модель Д. Карпатрика має наступні рівні:

1) Перший рівень – «реакція учасників», має на меті визначити, чи задоволені учасники тренінгу. Найбільш поширеним методом оцінки цього рівня є анкетування, яке зазвичай проводиться у всіх компаніях. Інші методи оцінки включають інтерв'ю та фокус-групи.

2) Другий рівень – «навченість» – оцінює ступінь засвоєння учасниками нових знань та їхній вплив на їхні знання та навички. Для оцінювання цього рівня можна використовувати спеціально розроблені тести та завдання для перевірки засвоєння вивченого матеріалу, а також для вимірювання прогресу в компетентності та мотивації учасників. Спостереження можуть також проводитися під час навчального процесу, особливо під час контрольних вправ і рольових ігор або після навчальних заходів у робочому процесі.

3) На третьому рівні – «застосування», необхідно визначити, чи змінилася поведінка учасників у результаті навчання і чи використовують вони набуті знання та навички на робочому місці. Цей рівень зазвичай оцінюється за допомогою інструментів 360 градусів або існуючої в організації системи ключових показників ефективності (KPI). Інші інструменти оцінки включають

контрольні списки поведінки, огляд (моніторинг) роботи працівників на робочому місці тощо.

4) Четвертий рівень – «результати» – спрямований на виявлення змін у роботі працівника. Четвертий рівень має на меті визначити, як змінилася продуктивність компанії в результаті навчання. Цей рівень часто найскладніше виміряти, особливо з огляду на те, що на продуктивність також впливають інші фактори, окрім навчання, що робить майже неможливим виокремити їхній вплив. На цьому етапі важливо правильно визначити робочі та кадрові показники, які необхідно виміряти після завершення навчальної програми [10].

Для того, щоб отримати більш надійні результати оцінки треба:

- Якщо можливо, слід використовувати контрольну групу без навчання;
- Проводити оцінювання з плином часу, щоб можна було побачити результати;
- Якщо можливо, проводити оцінювання до і після програми;
- Якщо можливо, проводити оцінювання в ході програми.

Методи оцінки ефективності заходів підвищення кваліфікації зображено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3. – Методики оцінювання показників ефективності заходів спрямованих на підвищення кваліфікації

Укладено за джерелом [22]

Сфера застосування оцінки персоналу доволі широка. Результати оцінювання персоналу впливають на можливість розв'язання таких проблематик, як:

- ✓ відбір та працевлаштування нових працівників;
- ✓ просування на заміщення та нові посади;
- ✓ прогноз можливості зрушення по кар'єрних сходах на службі та планування кар'єри;
- ✓ удосконалення засобів і методів праці та адміністративних процедур;
- ✓ модернізація організації робітників;
- ✓ створення ефективних систем мотивації персоналу до трудової діяльності та навчання;
- ✓ зріст демократичності управління компанією;

- ✓ удосконалення управлінських структур;
- ✓ оцінювання ефективності впровадження навчань персоналу;
- ✓ покращення існуючого планування та програм розвитку персоналу шляхом підвищення кваліфікації кадрів;
- ✓ оцінювання ефективності діяльності трудових організацій та окремообраних робітників.

### **1.3. Формування системи підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві**

У процесі створення системи професійного розвитку персоналу на підприємствах можуть бути використані наступні підходи.

1. Централізація та децентралізація. Співвідношення поданих явищ мають вплив на впровадження та розробку систем, що спрямовані на підвищення кваліфікації. Це пов'язано з тим, що різні структурні системи вимагають від працівників різних професійних та особистих компетенцій.

Фактори, що враховуються за-для впровадження системного підходу до навчання працівників підприємства [29]:

- обсяги підприємства;
- особисте сприйняття менеджерами стратегічного рівня доцільності розподілу повноважень;
- рівень прагнення персоналу до децентралізації (кваліфікації, традиції, взаємної та саморегульованої організації);
- рівень, який характеризує складність певних видів діяльності.

2. Індивідуалізм та колективізм. Це співвідношення в стратегіях навчання працівників залежить від типу обраної моделі управління (наприклад, японської чи американської) або успішності їх поєднання, що вимагає змін у мотиваційних схемах, механізмах вироблення управлінських суджень і прийняття рішень, а також у системах моніторингу ефективності.

Керівництво може адаптувати стратегії навчання персоналу з урахуванням різних підходів і застосовувати різні підходи до реалізації.

В рамках тактичних цілей навчання працівників допомагає збалансувати різні показники, такі як продуктивність праці, зниження плинності кадрів та покращення СПК. Багато керівників вбачають великий потенціал у навчанні працівників, оскільки воно значно підвищує залученість та продуктивність праці [38].

Професіоналізмом вважається, на думку дослідників, сукупність особистісних якостей та характеристик людини, які необхідні для успішного виконання робочих зобов'язань [46].

Аналізуючи теоретичний матеріал, можна виділити два аспекти професіоналізму: мотиваційний та операційний.

Складним, але дуже важливим аспектом професійної діяльності фахівців усіх галузей є духовне наповнення, яке створює і забезпечує мотиваційний вектор професійного та особистісного розвитку особистості:

- необхідність залишатися професіоналом та гуманістична складова професії, її користь для суспільства;
- стимули при досягненні високих результатів;
- наявність динамічного розвитку професійної діяльності;
- поступовий і проактивний перехід всіх етапів;
- професійний розвиток, розвиток навичок та індивідуальних методологічних підходів, розвиток нових творчих способів вирішення складних завдань за професією, а також готовність до відходу зі спеціалізації;
- раціональна адаптація та підготовка особистості до явищ професійної кризи, відтермінування різних професійних деформацій та вигорання;
- формування рефлексії та внутрішнього спокою у професійній діяльності;

- вміння розподіляти трудове навантаження в часі з метою оптимізації фізичних і психологічних навантажень [43].

Статус операційної сфери діяльності людини розкривається через «навички», які підтримують професію, наприклад:

- розуміти особливості соціально-етичних норм професії, мати чітке уявлення про наслідки професійної діяльності;
- залучення талантів, досвіду, технологій відповідно до вимог професійного часу та прихильності;
- висока продуктивність професійної діяльності в результаті застосування сучасних передових технологій і методів дій, що відповідають сучасним стандартам якості;
- готовність і талант до особистісного зростання, відкритість до сучасності;
- застосовувати методологічно-теоретичні підходи і розширювати емпіричний досвід їх фактичного вирішення, зміни і перетворення професійних фактів в кращу сторону;
- поширення професійного досвіду, залучення до результатів та значення соціального середовища [37].

Сукупність психологічних якостей або психічного стану, який дозволяє людині діяти незалежно та доброякісно (ефективна здатність), та відповідає володінню людиною здатностями та вміннями виконувати особливі професійні функції – компетентність.

До видів професійної компетентності належать: спеціальна, соціальна, особистісна, індивідуальна.

Спеціальна компетентність має на меті визначати досить великий рівень знань про реальну професійну діяльність, а також вміння конструювати їх для подальшого професійного розвитку.

Під соціальною компетентністю визначається наявність спільної чи кооперативної професійної діяльності, а також наявність методів професійного

спілкування, що використовуються в цій професії; співпраця, вміння реагувати на результати своєї професійної роботи; вміння спілкуватися з іншими.

Особистісна компетентність – володіння технікою особистого самовираження й саморозвитку, способами протистояти професійній деформації індивідуума.

Під індивідуальною компетентністю визначається наявність володіння прийомами самореалізації та особистісного розвитку у межах професії, прагнення до професійного зросту, а також здатність до індивідуального самозбереження, відсутність схильності до професійного старіння та наявність раціонального підходу до організація праці.

Важливим етапом процесу реалізації системи підвищення кваліфікації персоналу є розуміння того, що необхідно розвивати співробітникам за допомогою навчання: професійна компетентність, трудова мотивація, саморозвиток.

В процесі навчання важливим є оцінювання ефективності систем навчання та розвитку людського ресурсу. Для віжстеження показників навчання використовуються такі методи [30]: соціологічний (анкетування); оцінка експертами, тобто на основі виконання контрольних чи тестових завдань опитаними або оцінюваними співробітниками; обчислювальний (статистичний), що представляє математичну обробку масивів даних.

Мета збору інформації, яка необхідна для вимірювання показників ефективності навчання, – це визначення рівня знань співробітників набутих під час навчання і того, як вони проявлятимуться в кінцевих фінансових показниках підприємства.

Підходи до оцінки ефективності навчання включають підхід Тайлера, заснований на цілях [5], модель Стаффлебіма CIPP [8] та модель Берда CIRO [25].

Підхід Тайлера, заснований на цілях, припускає, що найважливішою помилкою в навчанні є неправильна або помилкова мета. Успіх у впровадженні ефективного навчання персоналу у наступному:

- Визначення цілей і завдань навчання та їх класифікація;
- Визначення цілей і завдань з точки зору поведінки персоналу;
- Визначення умов, за яких ці цілі можуть бути досягнуті;
- Вибір методів оцінювання;
- Збір всієї інформації та порівняння отриманих показників з порівняння із запланованими даними про ефективність тренінгу.

Якщо отримані дані не відповідають поставленим цілям, програму навчання слід вдосконалити і повторити цикл [5].

Модель Staflebit – це модель системного оцінювання, що складається з чотирьох основних елементів (рис. 1.4).

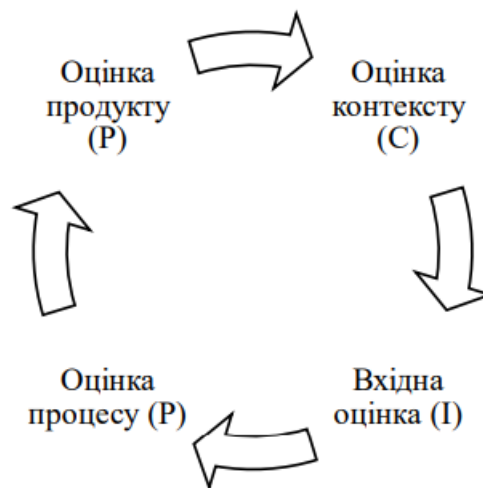


Рисунок 1.4 – Модель Стафлебіма

Укладено за джерелом [8]

- ✓ С (Contextevaluation) – оцінка контексту розвитку. Персонал встановлює цілі та завдання навчання і визначає потреби в навчанні.
- ✓ I (Inputevaluation) – оцінка вхідних ресурсів визначає ресурси, можливі альтернативні стратегії та найпростіший спосіб задоволення потреб.
- ✓ P (Processevaluation) – оцінка процесу включає оцінку поточної ситуації щодо розробленого навчального плану або програми та визначає проміжні результати.

✓ Р (Productevaluation) – оцінка результатів навчання. Вона визначає досягнення поставлених цілей і модифікує план.

Ця модель дозволяє оцінити всю освітню систему (як процеси, так і результати). Однак, як і у випадку з моделлю Тайлера, вона не може оцінити економічний вплив навчання персоналу.

Модель Берда, розроблена CIRO, оцінює реакцію слухачів (учасників), а не процес навчання. Етапи цієї моделі виглядають наступним чином (рис. 1.5).

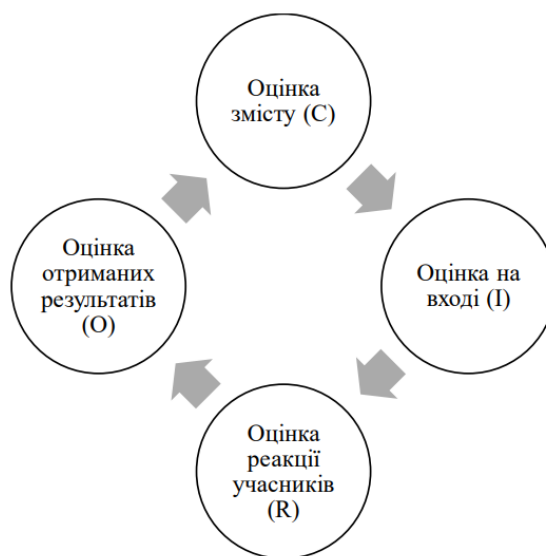


Рисунок 1.5 – Модель Берда CIRO

Укладено за джерелом [25]

✓ С (Contentevaluation) – оцінка змісту – це процес визначення цілей і завдань навчання, а також навичок і компетенцій, які мають бути передані працівникам у процесі навчання.

✓ І (Input evaluation) – вхідна оцінка – має на меті визначити можливості та ресурси компанії, тип і метод навчання, критерії оцінки ефективності навчання та очікувані результати.

✓ R (Reaction evaluation) – фаза оцінки реакції – дає уявлення про думку учасників про попередні навчальні сесії за допомогою анкетування.

✓ О (Outcome evaluation) – оцінка отриманих результатів – результати узагальнюються і порівнюються із запланованими.

Одним з найпоширеніших методів є запрошення зовнішніх оцінювачів [8]. Важливо зазначити, що оцінювач не повинен знати цілей навчання. Цей метод оцінювання вітчизняні науковці називають методом експертного оцінювання. Для цього попередньо збирається інформація для вимірювання рівня ефективності навчання.

### **Висновки до першого розділу**

У першому розділі було розглянуто теоретичні аспекти підвищення кваліфікації персоналу. Було визначено поняття «підвищення кваліфікації» та розглянуто різні види підвищення кваліфікації, включаючи поглиблення теоретичних знань та вдосконалення практичних навичок працівника в межах його спеціальності, а також розширення кваліфікаційного профілю шляхом опанування інших чи суміжних професій. Також було розглянуто етапи розробки заходів підвищення кваліфікації та методи оцінки їх ефективності.

Також йдеться про формування системи професійного розвитку персоналу на підприємствах, також обговорюються підходи до формування системи розвитку персоналу, включаючи централізацію і децентралізацію, індивідуалізм і колективізм, підкреслюється важливість професійної компетентності, мотивації та оцінки ефективності навчання.

Поняття професіоналізму, мотивації та компетентності обговорюються в контексті розвитку співробітників, підкреслюючи важливість психологічних якостей, навичок та особистісного розвитку в професійній сфері.

Також обґрунтовано методи моніторингу показників навчання та збору інформації для вимірювання ефективності навчання, підкреслено вплив навчання на рівень знань працівників та його прояв у фінансових показниках організації.

Ці концепції та підходи є важливими для розробки та впровадження ефективних систем розвитку персоналу на підприємствах.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА»**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА»**

Компанія ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» зареєстрована 03.02.2009 за юридичною адресою Україна, місто Київ, вул. Заболотного Академіка. Керівником організації є Черненко Сергій Васильович. Розмір статутного капіталу складає 27 466 976,00 грн.. На момент останнього оновлення даних 16.12.2023 стан організації – не перебуває в процесі припинення [44].

Види діяльності організації представлено нижче (рис. 2.1).

Організаційна структура є фундаментальним елементом для подальшого успіху компанії. У процесі організаційного планування визначається структура компанії з метою встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами, включаючи кількість і розмір цехів, групування за виробничими принципами та організаційних помічників. Структура управління ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» є дуже розгалуженою і має багато підрозділів.

В основі будь-якого промислового виробництва лежить технологічний процес, який є частиною виробничого процесу.



Рисунок 2.1 – Види діяльності підприємства ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА»

Укладено за джерелом [44]

Робота з кадрами на ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» здійснюється кадровою службою – це спеціалізований функціональний підрозділ дійсної організації [44].

Роль кадрових служб в обладнанні для управління бізнесом постійно зростає: потреба в надійному підборі бізнес-персоналу, в організації навчання, в підвищенні кваліфікації, належній оцінці та перекваліфікації чи навчання кадрів підприємства.

В сучасних умовах відділ кадрів повинен бути організатором і координатором всієї роботи з персоналом на підприємстві. У функції відділу управління персоналом ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» входять:

- визначення потреб у персоналі, підбір кадрів та планування переміщень персоналу;
- підготовка всіх необхідних звітів з кадрових питань;
- організація офісної роботи з посадовими особами;
- організація навчання персоналу та підвищення кваліфікації;
- створення кадрових резервів, підготовка вищих посадових осіб, управління кар'єрним зростанням[44].



Рисунок 2.2 – Департамент управління персоналом ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА»

Укладено за джерелом [44]

Згідно зі статуттом служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом в ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА». Керівник відділу кадрів керує діяльністю служби, яка підпорядковується численним відділам, окремим групам співробітників, сформованим відповідно до функціональних принципів, показаних на рисунку 2.2.

Для ефективної роботи у департаменті робоче місце кожного співробітника оснащено необхідним технічним обладнанням: ноутбуками, принтерами, стаціонарними та робочими телефонами.

Для обліку статистичної звітності кадрової служби ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» використовує наступні комп'ютерні програми: 1С; СЕД; E-docs [44].

1С – це програма, призначена для обліку, контролю та ведення фінансової звітності підприємств та управління всіма аспектами їхньої діяльності. Система характеризується тим, що здебільшого використовується на пострадянських підприємствах і є доступною для ринку [44].

Незважаючи на низьку вартість в усіх аспектах, програма має конкурентні особливості та переваги завдяки наявності в системі модулів бухгалтерського та податкового обліку, розроблених для всіх країн, де вона використовується. Розробники 1С: Підприємство підвищують якість обслуговування, якість послуг, що надаються партнерами, проводять навчальні та сертифікаційні заходи з метою максимального задоволення потреб клієнтів [44].

Стимулювання роботи на підприємстві, перш за все, це зовнішня мотивація, елемент робочої ситуації, що впливає на поведінку людини в робочій сфері, матеріальна оболонка мотивації персоналу. Це також несе нематеріальний тягар, який дозволяє працівникам одночасно усвідомлювати себе як людьми, так і працівниками. Він виконує економічні, соціальні та моральні функції [6].

## **2.2. Характеристика кадрового забезпечення ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА»**

Передумовою ефективного функціонування українських індустріальних комплексів є перебудова управління підприємством відповідно до нових умов, насамперед, перебудова економічного управління, яке в Україні називається планово-економічною роботою. Основними елементами інформаційної системи компанії є аналіз і прогнозування зовнішнього середовища, розробка та

діагностика діяльності підприємства та її дочірніх відгалужень, а також організація матеріального стимулювання працівників [17].

Отримання прибутку – кінцева мета діючого підприємства в ринковому середовищі. Тому при стратегічному плануванні дуже важливо повно і раціонально визначити розмір прибутку підприємства та врахувати всі фактори і напрямки подальшого розвитку для забезпечення очікуваного рівня прибутковості [17].

Необхідно розглянути основні техніко-економічні показники підприємства (табл. 2.1) перед початком аналізу персоналу підприємства, тобто перед проведенням аналітичного розбору забезпеченості трудовими ресурсами та продуктивності праці товариства з обмеженою відповідальністю «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА».

Таблиця 2.1

**Загальні технічні та економічні ознаки діяльності ТОВ  
«ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» за 2021-2022 рр.**

№ з/п	Показник	Роки		Відхилення	
		2021	2022	Абсолютне (+/-)	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1.	Дохід від реалізації продукції, тис.грн.	3793219	4224760	431540,4	11,37
2.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	3161016	3520633	359617	11,37
3.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	856	986	130	15,19
4.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн.	1935160	1980244	45084	2,33
5.	Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	67333	93058	25725	38,2
6.	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	3112541	3435639	323098	10,38
7.	Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	48475	84994	36519	75,33
8.	Інші операційні доходи, тис.грн.	-458116	191633	649749	-141,83
9.	Адміністративні витрати, тис.грн.	26523	33584	7061	26,62

## Продовження табл. 2.1

10.	Витрати на збут, тис.грн.	31461	24829	-6632	-21,08
11.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис.грн.	3170525	3494052	323527	10,2
12.	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток), тис.грн.	-467625	218214	685839	-146,66
13.	Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	-485726	182378	668104	-137,55
14.	Середньорічна заробітна плата штатного працівника, грн.	78660,05	94379,31	15719,26	19,98
15.	Фондоозброєність, тис.грн./ос.	2260,7	2008,36	-252,34	-11,16

Розраховано автором на основі джерела [44]

Як видно з таблиці 2.1, це призвело до значного збільшення обсягів реалізації, але також і до значного збільшення собівартості реалізованої продукції. Паралельно зі збільшенням обсягів виробництва зростав і рівень операційних витрат.

Середньорічна заробітна плата зросла з року в рік, а кількість працівників збільшилася на 100 осіб. Протягом року прибуток збільшився на 668 104 тис. грн., тоді як продуктивність праці зменшилася на 252,34 одиниці.

Таким чином, можна зробити висновок, що асортимент продукції був диверсифікований та гармонізований. Ціни на курятину варіюються від споживача до споживача, і кожен покупець може вибрати бажаний продукт за середньою ціною. Компанія залишається одним з провідних виробників курятини в Європі. Вона цінує свою репутацію і не зрізає кутів у розведенні та утриманні своїх курей.

Важко переоцінити значення людських ресурсів у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних завдань. Раціональне використання трудових ресурсів значною мірою визначає організаційно-технічний рівень виробництва і характеризує ступінь використання техніки і технології, а також предметів праці. Відправною точкою для оцінки потенціалу трудових ресурсів є аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх

використання. Цей аналіз враховує структуру чисельності та складу працівників, мобільність робочої сили, використання робочого часу та якісні характеристики трудових ресурсів.

Аналіз чисельності та складу працівників зазвичай починається з оцінки фактичної чисельності працівників за основними групами та відсоткового співвідношення працівників за окремими категоріями. Крім того, визначається абсолютне відхилення чисельності працівників у звітному році порівняно з базисним. Вивчення динаміки та структури робочої сили здійснено в табличній формі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Дані про працівників ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» за 2021-2022 рр.**

№ з/п	Показник	2021		2022		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	у структурі, +/-, п.п.
1.	Середньооблікова кількість працівників за штатом, всього:	856	100	986	100	130	
2.	Промислово-виробничий персонал	856	100	986	100	130	0
	з яких:						
2.1	робітники	766	89,49	875	88,74	109	-0,74
2.2	молодший персонал, працівники охорони, учні	25	2,92	31	3,14	6	0,22
2.3	Персонал управління	65	7,59	80	8,11	15	0,52
	з яких:						
2.3.1	керівники	23	2,69	27	2,74	4	0,05
2.3.2	професіонали	42	4,91	53	5,38	11	0,47

Розраховано автором на основі джерела [44]

Аналізуючи структуру працівників ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» за 2021-2022 рр., можна зазначити, що загальна середньооблікова

кількість штатних працівників зросла на 130 осіб, що становить 15,18% від загальної кількості працівників у 2021 році.

У структурі працівників видно, що найбільшу частку складають робітники – 89,49% в 2021 році та 88,74% в 2022 році. У цьому сегменті зросла кількість працівників на 109 осіб, що становить 12,71% від загальної кількості працівників у 2021 році.

Категорія молодшого обслуговуючого персоналу, працівники охорони та учнів зросла на 6 осіб, або 0,22% від загальної кількості працівників у 2021 році.

Управлінський персонал складає 7,59% від загальної кількості працівників у 2021 році та 8,11% у 2022 році. Кількість управлінського персоналу зросла на 15 осіб, що становить 1,75% від загальної кількості працівників у 2021 році. Зокрема, кількість керівників зросла на 4 особи, а професіоналів – на 11 осіб.

Отже, можна зробити висновок, що структура працівників ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» за 2021-2022 рр. зазнала деяких змін, а саме зросла кількість працівників в усіх категоріях, окрім молодшого обслуговуючого персоналу, працівників охорони та учнів. Найбільший приріст був зафіксований серед робітників, що свідчить про збільшення обсягів виробництва та розвиток компанії.

Таблиця 2.3

**Вікова структура персоналу ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» за 2021- 2022 рр.**

Вікові категорії, роки	2021		2022		Відхилення	
	кількість, осіб	питома вага	кількість, осіб	питома вага	абсолютне, осіб	у структурі, п.п.
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому						
15-28	285	33,29%	311	31,54%	+26	-1,75
29-40	433	50,58%	504	51,12%	+71	0,53
41-50	86	10,05%	112	11,36%	+26	1,31
51-60	42	4,91%	51	5,17%	+9	0,27

Продовження табл. 2.3

60+	10	1,17%	8	0,81%	-2	-0,36
Загалом	856	100%	986	100%		

Розраховано автором на основі джерела [44]

Вікова структура робочої сили показує, що переважають працівники у віці від 15 до 40 років, на яких припадає понад 80% від загальної кількості робочої сили в обох роках.

Вікова структура робочої сили показує, що переважають працівники у віці від 15 до 40 років, на яких припадає понад 80% від загальної кількості робочої сили в обох роках.

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

- відділ кадрів – це злагоджена структура управління людськими ресурсами, яка забезпечує підприємство працівниками для ефективної роботи;
- ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» цінує своїх працівників і тому серйозно ставиться до своїх обов'язків щодо охорони праці та безпеки, а також соціально-економічних відносин;
- середній рівень заробітної плати з кожним роком зростає, що мотивує працівників до підвищення продуктивності праці та сприяє залученню нових талантів;

Різні класифікації складу робочої сили показують, що на підприємствах переважає вікова група від 15 до 40 років.

Зовнішня та внутрішня трудова мобільність впливає на наявність людських ресурсів та ефективність їх використання. Ця мобільність характеризується відносними показниками та коефіцієнтами обороту, а також системою плинності кадрів. Аналіз дозволяє виявити причини звільнення працівників.

Аналіз трудової мобільності на підприємствах є дуже важливим, оскільки стабільність людських ресурсів впливає на продуктивність праці [20]. Чітка, злагоджена та ритмічна робота вимагає певної кількості персоналу.

Плинність кадрів відбувається з різних причин. Це і звільнення за власним бажанням, і звільнення за невиконання службових обов'язків, і вихід на пенсію, і тимчасова або повна непрацездатність. Однак слід також враховувати, що плинність кадрів необхідно підтримувати, оскільки це дає змогу залучати нових, більш перспективних і кваліфікованих працівників, а також планувати вихід на пенсію для працівників, які наближаються до віку виходу на пенсію. За-для аналізу руху робочої сили використано наступні показники, що представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Плинність кадрів ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» за 2021-2022 рр.**

№ з/п	Показник	2021	2022	Відхилення	
				абсолютне	відносне
1.	Середньооблікова кількість працівників за штатом, осіб	856	986	+130	15,19%
2.	Кількість прийнятих працівників у штат, осіб	215	285	+70	32,56%
3.	Кількість звільнених працівників зі штату, осіб всього	85	110	+25	29,41%
	в т.ч.:				
3.1	із причин плинності кадрів	85	110	+25	29,41%
4.	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітнього періоду, осіб	986	1161	+175	17,75%
5.	Коефіцієнт загального обороту	35,05%	40,06%	+5,01%	
6.	Коефіцієнт обороту по прийому	25,12%	28,90%	+3,79%	
7.	Коефіцієнт обороту по вибуттю	9,93%	11,16%	+1,23%	
8.	Коефіцієнт плинності кадрів	9,93%	11,16%	+1,23	
9.	Коефіцієнт відновлення працівників	252,94%	259,09%	+6,15	
10.	Коефіцієнт постійності кадрів	86,82%	84,93%	-1,89	

Розраховано автором на основі джерела [44]

З таблиці видно, що плинність кадрів зросла на 1,23%. Більшість працівників звільнилися за власним бажанням, у 2022 році коефіцієнт оновлення кадрів збільшився на 6,15%, що означає, що компанія розширюється.

Варто зазначити, що для аналізу мобільності людських ресурсів використовується низка показників, які формують єдину систему оцінки мобільності людських ресурсів. Запропонована система коефіцієнтів є базовою і кожна організація повинна розширювати та доповнювати її відповідно до своїх потреб, наявних ресурсів (фінансових і людських) та специфіки своєї господарської діяльності. Лише розробивши систему показників, постійно збираючи та аналізуючи статистичні дані про кадрові зміни, можна буде «тримати руку на пульсі» та приймати адекватні й ефективні управлінські рішення.

Усунення неробочого часу (прогулів) і непродуктивних витрат на кожному робочому місці є важливим фактором підвищення продуктивності праці і поліпшення всіх економічних показників підприємства. Ступінь використання робочого часу впливає на виконання загальної робочої програми компанії.

Таблиця 2.5

**Аналіз використання робочого часу штатними працівниками ТОВ  
«ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» за 2021-2022 рр.**

№ з/п	Показники	2021		2022		Відхилення	
		ос.-год.	%	ос.-год.	%	Абсолютне	у структурі, п.п.
1.	Фонд робочого часу	1647800	100	1972000	100	+337382,4	
2.	Відпрацьований час	1331422	80,8	1617040	82	+298800	1,35
3.	Невідпрацьований час	316377,6	19,2	354960	18	+38582,4	-1,35
	в т. ч. з причин:						
3.1	щорічних відпусток	158188,8	9,6	189312	9,6	+31123,2	-0,08
3.2	тимчасової непрацездатності	92276,8	5,6	110432	5,6	+18155,2	-0,05
3.3	відпусток без збереження заробітної	65912	4,0	55216	2,8	-10696	-1,23

Розраховано автором

З розрахунку таблиці 2.5. робимо висновок, що кількість відпрацьованих годин у 2021 році порівняно із 2022 роком збільшилась, оскільки збільшилась кількість працівників.

Відділ праці та заробітної плати є бухгалтерією всього підприємства і відповідає за ведення бухгалтерської та податкової звітності з використанням програмного забезпечення m.e.doc, а також за нарахування заробітної плати працівникам. ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» також має розрахунково-аналітичний відділ, який готує таблиці розподілу працівників та розраховує заробітну плату, премії та винагороди кожного працівника. Відділ розраховує оклад, премію та винагороду кожного працівника.

Динаміку заробітної плати в ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» подано в табл. 2.6:

Таблиця 2.6

**Зміни у середній заробітній платні на ТОВ «ПТАХОФАБРИКА  
КИЇВСЬКА» за 2021-2022 рр.**

№ з/п	Показник	2021	2022	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне
1.	Середньооблікова кількість ПВП, осіб	856	986	+130	15,19%
2.	Фонд заробітної плати ПВП, тис.грн.	67333	93057	+25724,54	83,65%
3.	Середня заробітна плата одного працівника (ПВП), грн.	6555	7864,9	+1309,9	19,98%

Розраховано автором на основі джерела [44]

З таблиці видно, що кількість працівників збільшилася на 130 осіб і компанія зафіксувала незначне розширення. Варто зазначити, що середня заробітна плата значно зросла у 2022 році. Компанія мотивує робітників працювати та підвищувати продуктивність.

Таблиця 2.7

**Аналіз динаміки структури фонду оплати праці по ТОВ  
«ЛТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» за 2021-2022 рр.**

№ з/п	Показник	2021		2022		Відхилення		
		тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне, +/- тис. грн	відносно	у структурі, п.п.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Фонд оплати праці штатних працівників,	67333	100	93057,8	100,0	25724,80	38,21%	
2.	Фонд основної заробітної плати	44221	65,68	58745	63,13	14524	32,84%	-2,55
3.	Фонд додаткової заробітної плати	20544	30,51	29580	31,79	9036	43,98%	1,28
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати	2568	3,81	4732,8	5,09	2164,8	84,30%	1,27

Розраховано автором на основі джерела [44]

Відповідно до таблиці 2.7 видно, що співвідношення фондів основної та додаткової заробітної плати до фонду оплати праці майже не змінилося, тоді як у 2022 році воно зросло в 1,5 рази порівняно з попереднім роком (у тис. грн). Це відбулось паралельно зі збільшенням чисельності працівників та зростанням мінімальної заробітної плати.

Таблиця 2.8

**Зміни у структурі фонду додаткової заробітньої платні на ТОВ  
«ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» за 2021-2022 рр.**

№ з/п	Показник	2021		2022		Відхилення		
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, +/-	відносне	стр.зр., п.п.
1.	Фонд додаткової заробітньої плати, всього	20544	100	29580	100	9036	43,98%	
	в т.ч.							
1.1	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	10000	48,6	14480	48,95	4480	44,80%	0,28
1.2	Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	3524	17,15	4600	15,55	1076	30,53%	-1,60
1.3	Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	7000	34,07	10460	35,36	3460	49,43%	1,29
1.4	Компенсація втрати частини заробітку у	20	0,10	40	0,14	20	100,00%	0,04

Розраховано автором на основі джерела [44]

Таким чином, з таблиці 2.8 видно, що у фонді додаткової заробітньої платні більша частина припадає на премії та доплати до ставок за тарифом, а також окладів за посадою службовців (48,68% та 48,95% відповідно), в той час, як меншу частину займає компенсація втрати частини заробітньої плати у зв'язку з порушенням умов оплати праці (0,1% та 0,14% відповідно).

Таблиця 2.9

**Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат  
ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» за 2021-2022 рр.**

№ з/п	Показник	2021		2022		Відхилення		
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, +/-, у тис. грн.	відносне	стр. зр., п.п.
1.	Заохочувальні та компенсаційні виплати	2568	100	4732,8	100	2164,8	84,29%	

## Продовження табл. 2.9

	з них:							
1.1	матеріальна допомога	2060	80,22	3630,5	76,7	1570,5	76,24%	-3,51
1.2	соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	308	11,99	620	13,1	312	101,29 %	1,11
1.3	оплата за невідпрацьований робочий час	200	7,78	482,3	10,19	282,3	141,15 %	2,4

Розраховано автором на основі джерела [44]

З таблиці 2.9 видно, що найбільша частка заохочувальних виплат припадає на матеріальну допомогу (80,22% та 76,7%), а найменша – на оплату за невідпрацьований час (7,78% та 10,19% відповідно). Загалом заохочувальні та компенсаційні виплати зросли на 2 164,8 тис. грн.

Таким чином, у цій частині дослідження проаналізовано загальну організаційно-економічну характеристику діяльності на ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА», досліджено планово-економічну, облікову та фінансову діяльність підприємства, структуру персоналу, аналіз мобільності персоналу та кадрову політику. Результати аналізу показують, що продуктивність праці на підприємстві також знижується за рахунок зменшення частки робітників у середньогодинному виробітку та структурі ОВФ.

### **2.3. Особливості у навчанні та принципів підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА»**

Співробітники є одним з найцінніших і найважливіших ресурсів організації, а залучення талановитої робочої сили підвищує здатність компанії досягати високих результатів. Топ-менеджмент, через своє лідерство, повинен створювати та підтримувати внутрішнє середовище, в якому працівники повністю залучені до вирішення проблем компанії.

Згідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників» [18] – роботодавці організовують професійне навчання своїх працівників відповідно

до вимог законодавства та з урахуванням потреб їхньої господарської або іншої діяльності.

Закон передбачає, що роботодавці можуть фінансувати професійний розвиток своїх працівників за рахунок власних коштів або інших джерел, не заборонених законодавством, або працівники можуть проходити професійне навчання за власним бажанням, за власні кошти або за кошти інших фізичних чи юридичних осіб.

У сучасних умовах ведення бізнесу керівництво досліджуваного підприємства ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» розуміє важливість підвищення кваліфікації своїх працівників і має для цього відповідні ресурси.

Відповідно, ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» часто проводить навчання своїх працівників за власний рахунок. Це пов'язано з тим, що добре спланований і систематичний процес навчання працівників може зробити значний внесок у досягнення мети компанії щодо підвищення її компетентності та конкурентоспроможності в умовах глобалізації.



Рисунок 2.3 – Алгоритм процесу навчання ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА»

Укладено за джерелом [44]

До алгоритму процесу навчання персоналу ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» (рис. 2.3) відносяться стадії, що взаємопов'язані між собою. До них належать:

- аналіз потреб у навчанні;
- розробка та планування навчання;
- проведення навчального процесу;
- оцінка результатів на
- вчання.

Керівництво ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» вживає різноманітні форми навчання за професією (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Форми навчання за професією на підприємстві ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА»

Укладено за джерелом [44]

Окрім традиційних методів, у ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» використовуються нестандартні методи професійного навчання та розвитку персоналу, такі як secondment та storytelling.

Secondment (різновид «відрядження», стажування) – це вид ротації, при якому працівника тимчасово переводять на інше робоче місце або в інший підрозділ організації, а потім повертають на його або її колишню посаду.

Storytelling (мотиваційне розповідання історій) – це метод навчання, який використовується для ознайомлення нових працівників організації з організаційною структурою, корпоративною культурою та локальними нормативними актами. Тренінг триває з моменту прийому на роботу до повної акліматизації працівника і проводиться керівником (наставником) з метою надання інформації про організацію та її особливості, а також для контролю за проходженням випробувального терміну (стажування).

У 2022 році витрати на професійне навчання склали 450000 грн, що на 150000 грн більше, ніж у 2021 році – 300000 грн. Це означає, що керівництво ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» дбає про розвиток та мотивацію своїх працівників.

Політика ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» у сфері навчання ґрунтується на принципах системності та цілісності, а також на виявлених потребах. Компанія забезпечує своїм працівникам безкоштовне навчання на курсах підвищення кваліфікації та тренінгах з метою застосування набутих знань та навичок на практиці в рамках цілей компанії. Одним з найважливіших методів внутрішнього навчання є наставництво, яке забезпечує передачу та збереження знань і навичок всередині компанії.

Таким чином, в поточній практиці розвитку людських ресурсів у Товаристві з обмеженою відповідальністю «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» використовується низка різних методів навчання. Кожен з них має свої переваги та недоліки. Вибір методу навчання залежить від конкретних цілей, таких як отримання нових знань, вдосконалення навичок або набуття досвіду. Якщо цих цілей потрібно досягти комбінованим способом, можна поєднати кілька методів навчання. Однак брак творчих та креативних підходів до навчання та розвитку персоналу залишає компанії простір для вдосконалення та розвитку.

Для того, щоб детально розібратися в ситуації, що склалася в сфері навчання та розвитку працівників у ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА», перш за все, необхідно розглянути динаміку рівня підготовки та кваліфікації працівників.

Рівень кваліфікації працівників значною мірою залежить від рівня їх освіти. Дані про це представлені в табл. 2.10.

З табл. 2.10 видно, що працівники мають широкий діапазон рівнів освіти. Найчастіше зустрічаються працівники з дипломом магістра: 53,5% та 54,3% відповідно: 22,7% проти 22,9% у 2021-2022 роках.

Таблиця 2.10

**Освітньо-кваліфікаційний рівень працівників ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» в 2021-2022 рр.**

№	Рівень освіти	2021 рік		2022 рік	
		Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
1	<b>Середня:</b>	26	3,1	31	3,1
1.1	Управлінський персонал	0	0,0	0	0,0
1.2	Виробничий персонал	26	3,1	31	3,1
2	<b>Професійно-технічна:</b>	46	5,4	50	5,0
2.1	Управлінський персонал	0	0,0	0	0,0
2.2	Виробничий персонал	46	5,4	50	5,0
3	<b>Початковий рівень вищої освіти (молодший бакалавр/ спеціаліст):</b>	132	15,4	145	14,7
3.1	Управлінський персонал	0	0,0	0	0,0
3.2	Виробничий персонал	132	15,4	145	14,7
4	<b>Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти:</b>	194	22,7	225	22,9
4.1	Управлінський персонал	46	5,4	50	5,0
4.2	Виробничий персонал	148	17,3	175	17,8
5	<b>Другий (магістерський) рівень вищої освіти:</b>	458	53,5	535	54,3
5.1	Управлінський персонал	198	23,1	206	20,9
5.2	Виробничий персонал	260	30,4	329	33,3
6	Всього ПВП	856	100	986	100
7	Питома вага працівників першого і другого рівнів вищої освіти	76,1		77,1	

Розраховано автором на основі джерела [44]

Варто зазначити, що до складу управлінського персоналу компанії не входять працівники з середньою, професійно-технічною або технічною освітою, а також працівники з вищою освітою на початковому рівні (середня школа/технікум). Загалом частка працівників з вищою освітою першого та другого рівня в загальній структурі працівників ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» є досить високою – 76,1% у 2021 році та 77,1% у 2022 році і надалі зростатиме.

Варто зазначити, що професійне навчання працівників компанії починається з етапу адаптації новачка. Під час адаптаційного періоду наставники, відібрані з числа досвідчених колег, проводять навчання стажерів (учнів) на робочому місці, а наприкінці адаптаційного періоду організовується кваліфікаційний іспит. На підприємстві діє система профорієнтації та школа трудових навичок (для працівників виробничого сектору), що особливо необхідно для молодих спеціалістів, випускників ПТУ та ВНЗ без досвіду роботи.

На ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» діє положення про планування навчальних заходів та програма планування кар'єрного розвитку працівників. Метою програми є розвиток працівників та менеджерів всередині компанії. Для цього керівники разом зі своїми підлеглими розробляють стратегію розвитку кар'єри та визначають, яку посаду працівник займатиме в компанії через один-три роки.

У таблиці 2.11 наведено показники ефективності систем навчання та розвитку працівників, впроваджених протягом останніх двох років в опитаних компаніях.

Таблиця 2.11

**Показники результативності системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» за 2021-2022**

**рр.**

№	Показники	2021	2022	Відхилення
1	Працівники, задіяні у внутрішніх програмах навчання компанії, осіб	609	784	+175
1.1	питома вага у середньообліковій кількості штатних працівників, %	71,1	79,4	+8,3
2	Працівники, задіяні у закордонних програмах стажування та корпоративних програмах релокації	98	57	-41
3	Працівники, які пройшли курси підвищення кваліфікації, всього осіб, з них:	520	707	187
3.1	підвищили посаду (розряд), осіб	280	386	-106
3.2	їх питома вага у загальній кількості працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації, %	53,8	54,6	+0,8
4	Питома вага керівних посад, які були закриті кадровими резервістами після проходження програм навчання, %	77,5	79	+1,5

Розраховано автором

За результатами аналізу даних таблиці 2.11 видно, що понад 70% робітників компанії залучені до внутрішніх програм професійного навчання (71,1% в 2021 р. та 79,4% в 2022 р.). Більше половини співробітників компанії підвищили свою кваліфікацію, і керівництво переглядає їхні кар'єрні плани і планує просувати їх на вищі посади (вищі тарифні розряди) і відповідно підвищувати заробітну плату.

ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» також пропонує програми навчання за кордоном для своїх працівників. Кількість осіб, які закінчили такі програми, складає 57 осіб в 2022 році, що майже в половину менше, ніж в 2021 р. і обумовлено це повномасштабним вторгненням. Також можна зробити висновок, що корпоративні програми навчання досліджуваного підприємства є ефективними і надають змогу закривати керівні посади внутрішніми кандидатами з числа кадрових резервістів (питома вага таких посад за два роки збільшилась з 77,5% до 79%).

Окрім своєї основної діяльності – навчання на підприємстві, ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» також бере участь у державних програмах,

спрямованих на покращення умов на ринку праці в Україні. Це шестимісячна програма стажування для молодих спеціалістів, які закінчили університет, але не мають досвіду роботи. Шестимісячне стажування дає можливість випускникам закріпити свої знання та отримати необхідний досвід для подальшого працевлаштування.

На підприємстві також діє програма підвищення кваліфікації для працівників, які здобули суміжні професії. Другим завданням професійного навчання є підвищення кваліфікації виробничого персоналу, розширення виробничого профілю та суміщення професій. Підвищення розряду робітників у ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» надається лише працівникам, які пропрацювали на наступному вищому рівні не менше трьох місяців та успішно пройшли перевірку кваліфікації відповідно до встановлених процедур.

Навчання на ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» має індивідуальний характер і не може гарантувати стабільний професійний розвиток молодого покоління працівників. Однак такий підхід частково гарантує можливість кар'єрного зростання працівників, що сприяє не лише їхньому професійному розвитку, але й матеріальному добробуту.

До основного недоліку існуючих внутрішніх навчальних програм ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА», у програмах і методах навчання персоналу, є брак цілісності, оскільки не розроблено методології, яка б дозволила об'єктивно оцінити ефективність навчання, обґрунтувати його бюджет на основі аналізу якісних змін і поліпшень у роботі навченого персоналу, а також допомогти оптимізувати витрати на навчання.

Отже, основною проблемою в системі підготовки та підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» є:

- відсутність чіткого визначення оптимального рівня витрат на підготовку та перепідготовку кадрів;
- законні потреби підприємству розвитку людських ресурсів та забезпечення їх повного задоволення;

- своєчасне реагування на негативні тенденції в розвитку процесу професійного розвитку;
- перспективи та стратегічні напрямки роботи з підвищення ефективності навчання.

Будуть вжиті подальші заходи для вирішення вищезазначених проблем.

### **Висновки до другого розділу**

У другому розділі було проаналізовано організаційну структуру ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА». Було встановлено, що підприємство має класичну функціональну структуру з п'ятьма підрозділами: виробництво, технічне обслуговування, фінанси, маркетинг та кадри. Така структура дозволяє ефективно управляти роботою підприємства та забезпечувати його стабільний розвиток.

Також було проаналізовано систему управління персоналом на прикладі ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА». Було встановлено, що підприємство має розвинену систему управління персоналом, яка включає в себе процеси планування кадрів, підбору та найму персоналу, оцінки та розвитку персоналу, а також управління винагородами. Було відзначено, що підприємство активно використовує інструменти управління персоналом, такі як система КРІ, система мотивації, система оцінки працівників тощо.

Також було проаналізовано систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу на прикладі ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА». Було встановлено, що підприємство має розвинену систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу, яка включає в себе внутрішні та зовнішні програми навчання, стажування та корпоративні програми релокації. Було відзначено, що підприємство активно залучає своїх працівників до навчання та підвищення

кваліфікації, що сприяє підвищенню їх професійного рівня та розвитку підприємства в цілому.

Отже, аналіз системи управління розвитком персоналу на прикладі ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» дозволив встановити, що підприємство має розвинену систему управління персоналом та навчання, що сприяє підвищенню ефективності його діяльності та розвитку в цілому.

## РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

### 3.1. Розробка і проведення семінару на підприємстві ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА»

Найважливішим фактором ефективної роботи підприємства є своєчасна і якісна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє широкому розвитку його теоретичних знань і практичних навичок. Існує пряма залежність між кваліфікацією працівників та продуктивністю праці: за даними вітчизняних економістів, підвищення кваліфікації на один розряд призводить до зростання продуктивності праці на 0,034%. Водночас необхідно використовувати персонал відповідно до його спеціалізації та кваліфікації, здійснювати профорієнтаційну роботу та створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективах, який відображає характер і рівень людських стосунків між працівниками.

Продуктивність праці зростатиме, якщо працівники з високим рівнем освіти витратять у два-два з половиною рази менше часу на навчання новим видам робіт при впровадженні нового обладнання та технологій. Звичайно, важливо не тільки те, що ці працівники здатні швидше адаптуватися до нового, але й те, що вони «бачать» більше безпосередньої відповідальності у виробничому процесі завдяки своєму вищому рівню освіти та спеціалізованій підготовці.

Під час дослідження було встановлено зв'язок між змінними та різними критеріями ефективності для кожного працівника ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА».

Передбачається, що внаслідок впровадження семінарів у ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» збільшиться чистий прибуток від реалізації плану, по-перше, тому що тренери стануть прикладом для наслідування для новачків, які будуть робити все можливе, а по-друге, вони будуть мотивовані матеріальною винагородою, що підвищить ефективність їх роботи.

За допомогою анкетного опитування 10 співробітників ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» та 10 клієнтів встановлено, що керівництво ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» використовує авторитарні методи управління і не є неформальним лідером.

Заступники генерального директора мають демократичний стиль керівництва і не потребують розвитку лідерських навичок. Що стосується менеджера з логістики та менеджера з персоналу, то всі вони, окрім керівника, потребують розвитку лідерських або управлінських навичок. Бухгалтер не має лідерських якостей і має авторитарний стиль керівництва, а технік і диспетчер не мають лідерських якостей, але мають лідерський потенціал.

Таким чином, рада директорів та менеджер з логістики потребують допомоги для покращення своїх лідерських якостей, а деякі члени ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» потребують допомоги для покращення своїх якостей як керівника. У таблиці 3.1 запропоновано заходи для підвищення ефективності лідерства в ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА».

*Таблиця 3.1*

**Рекомендовані заходи для формування та вдосконалення лідерських якостей працівників ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА»**

<b>Захід</b>	<b>«Молодий лідер» (конкурс)</b>	<b>«Розвиток лідерських якостей» (семінар)</b>	<b>«Ефективний менеджер» (програма)</b>
<b>Перевага</b>	Виявлення потенціальних лідерів	Вдосконалення вмінь, навичок і компетенцій	Інноваційна доступність
<b>Недолік</b>	Можлива неефективність	Втрата робочого часу фінансові витрати	Ризик неотримання бажаного результату
<b>Вартість</b>	5000 грн/ос. 60000 грн/вся група	3600 грн/ос. 43200 грн/вся група	7000 грн/ос. 84000 грн/вся група

Розроблено автором

Отже, ми вирішили обрати із запропонованих варіантів й провести семінар «Розвиток лідерських якостей», оскільки його вартість є більш

прийнятною для підприємства. Організація семінару з лідерства ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» може ефективно забезпечити працівників необхідною інформацією та підвищити їх розуміння загальних принципів процесу управління, його особливостей та нових проєктів, що реалізуються. Вона також може мотивувати їх до самонавчання.

Для забезпечення ефективного проведення семінарів розроблені комплексні методики організації заходів за напрямками розвитку ефективного лідерства.

Для організації семінару для менеджерів з управління персоналом та логістики необхідно знайти відповідний навчальний центр, покрити витрати на участь співробітників з усіх відділів та організувати транспорт для поїздки.

Таблиця 3.2

**Методика реалізації заходу для удосконалення практичних навичок лідерства на ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА»**

№ з/п	Етапи технології	Поопераційна структура етапу	Ресурсне забезпечення реалізації етапу	Очікувані тривалості етапу (t), год	Очікувана вартість заходу
1.	Виявлення проблем лідерства менеджерів	Опитування персоналу щодо лідерських якостей менеджерів	Оплата послуг провайдера Internet, інші комунікації (телефон, пошта тощо), друк анкет для проведення опитування	Тривалість – 1-3 тижні. Відповідає за реалізацію цього етапу працівник відділу кадрів	До 50000 грн
2.	Вибір тренінг-центру	Вибір критеріїв для порівняння (ціна, якість, відгуки, тривалість навчання)	Фінансові оплата семінару Матеріальні – виділення транспорту для поїздки	До 1 тижня. Реалізує етап керівник відділу кадрів	
3.	Безпосереднє впровадження	Вибір навчального центру, визначення дати семінару	Трудові – керівник тренінгу	8 академічних годин	

Розроблено автором

### 3.2. Аналіз ефективності семінару

Після моніторингу та оцінки різних навчальних центрів (табл. 3.3) було обрано навчальний центр «Експерт-Лідер», оскільки вони пропонували ідеальне співвідношення ціна/якість і могли проводити семінари за один день.

Таблиця 3.3

#### Розгляд можливих центрів навчання для проведення семінару

№ з/п	Фактори оцінки	Школа HR Staff Golden	Бізнес-центр керівників в Києві	Навчальний центр «Експерт-Лідер»
1.	Вартість (за 1 ос. )	Від 5000 грн.	Від 2500 грн.	Від 3600 грн.
2.	Оцінка за відгуками (від 1 до 5)	4,8	5,0	4,7
3.	Тривалість навчання	Від 2 днів	Від 24 академ. год.	Від 8 академ. год.

Розроблено автором

Для підвищення навичок менеджерів ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» було обрано семінар на тему: «Розвиток лідерських якостей». Тривалість семінару – 1 день (8 академ. год.), а до вартості входять – оригінальні навчальні матеріали, менторська підтримка після семінару. По закінченню всі учасники отримують сертифікат про проходження семінару.

Таблиця 3.4

#### Очікувані витрати на проведення обраного семінару

№ з/п	Відділи	Кількість працівників, осіб	Вартість на навчання одного працівника за курс навчання	Загальна вартість курсу
1.	Відділ пошуку та підбору персоналу	2	3600 грн	7200 грн
2.	Відділ кадрів	4	3600 грн	14400 грн
3.	Відділ логістики	6	3600 грн	21600 грн
4.	Загальні витрати		43200 грн	

Розроблено автором

Транспорт до місця проведення семінару буде забезпечений компанією. Це означає, що витрати складуть 44200 грн (1000 грн на сплату бензину). Для ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» ця сума є цілком прийнятною. Семінар для керівників допоможе підвищити ефективність роботи різних відділів завдяки злагодженій роботі під контролем якості.

В результаті впровадження семінару «Розвиток лідерських якостей» ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» очікує на позитивні результати, такі як підвищення продуктивності праці персоналу за рахунок кращої роботи менеджерів з персоналу та логістики, збільшення обсягу продажів і, як наслідок, отримання додаткового прибутку.

Спробуємо спрогнозувати зростання продажів компанії наступним способом стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6} \quad (3.1)$$

де:

О – оптимістичний прогноз, тис. грн.;

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.;

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

За-для визначення прогнозного значення чистого прибутку на підприємствах були опитані ключові експерти та керівники підрозділів. Дані представлені в табл. 3.5.

*Таблиця 3.5*

**Прогноз експертів, щодо чистого прибутку підприємства**

Фахівець	1	2	3	4	5	6	7
Очікуваний приріст чистого доходу від реалізації продукції	237000	235000	234000	237000	237000	239000	234000

Розроблено автором

Дане розрахункове значення слід перевірити на надійність і типовість.

Знайдемо середнє квадратичне відхилення, яке відображає варіацію індивідуальних думок експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Дані відображено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Попередні розрахунки середньоквадратичного відхилення**

Фахівці	Приріст чистого доходу від реалізації $O_i$	$O_{\text{сеп}}$	Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{сеп}})$	$\Delta O^2$
1	237000	236140	0,86	0,73
2	235000		-1,14	1,31
3	234000		-2,14	4,59
4	237000		0,86	0,73
5	237000		0,86	0,73
6	239000		2,86	8,16
7	234000		-2,14	4,59
<b>Загалом</b>				<b>20,86</b>

Розраховано автором

$$a = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O)^2}{n}} = \sqrt{\frac{20,86}{7}} = 1,73$$

Визначимо коефіцієнт варіації, котрий охарактеризує однорідність сукупності думок фахівців:

$$\omega = \frac{a}{O_{\text{сеп}}} * 100\% = \frac{1,73}{236,14} * 100 = 0,73\%$$

Оскільки розраховане значення коефіцієнта варіації  $\omega$  менше 33%, то сукупність оцінок фахівців можна вважати однорідною і використовувати ці оцінки й надалі для обчислень.

Найбільш вірогідне збільшення обсягу продажів (В) визначено методом медіани з рівнем 237000. як середнім значенням ряду:

де, песимістичне (найнижче) значення (Р) – 234000, а оптимістичне (найвище) значення (О) – 239000.

Розраховано прогнозоване значення приросту виручки від реалізації продукції в результаті підвищення кваліфікації робітників після проведення семінару:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = (239 + 4 \times 237 + 234) / 6 = 236830 \text{ грн}$$

Визначимо зріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$236830 \div 35206 \times 100 = 0,6727\%,$$

де 35206 грн. – базове значення чистого доходу від реалізації продукції.

Чистий дохід від реалізації продукції у проектному році буде складати:

$$35206 + 236,83 = 35442,83 \text{ тис. грн.}$$

Величина загальних витрат у проектному році визначено за наступними розрахунками.

Загальні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в період базисного року складала 349400 грн., в т.ч.:

постійні витрати – 873500 грн.;

змінні – 262050 грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$262050 \times 0,6727 \div 100 = 176280 \text{ грн}$$

У плановому році також заплановано збільшення витрат за рахунок організації семінару для працівників. Розраховані нами витрати склали 44200 грн., тому:

сумарно приріст повних витрат складе:

$$176280 + 44200 = 220480 \text{ грн}$$

Отже, загальні витрати у проектному році складуть:

$$34940 + 220480 = 255420 \text{ грн}$$

Збільшення прибутку від реалізації продукції в проектному році обчислимо наступним чином:

$$\Delta \text{Пр} = 236830 - 220480 = 16350 \text{ грн}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році становитиме:

$$218190 + 16350 = 219825 \text{ грн}$$

де 218190 грн – базисне значення прибутку від реалізації продукції.

Щодо рентабельності продукції, треба зазначити, що вона складатиме у:

$$\text{базисний період: } 218190 \div 34940 \times 100 = 6,24 \%$$

$$\text{проектний період: } 219825 \div 35160,48 \times 100 = 6,25 \%$$

Таблиця 3.7

**Очікувані наслідки від семінару «Розвиток лідерських якостей» на ТОВ  
«ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА»**

<b>Показник</b>	<b>Приріст чистого доходу від реалізації продукції</b>	<b>Приріст змінних витрат на виробництво та реалізацію продукції</b>	<b>Приріст прибутку від реалізації продукції</b>	<b>Приріст чистого прибутку</b>
<b>Значення</b>	236830 грн	220480 грн	16350 грн	13400 грн

Розраховано автором

За результатами попередніх розрахунків були визначені основні показники економічної ефективності – вартість капіталу, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чиста теперішня вартість проекту, гарантована рентабельність інвестицій, показники прибутковості та показники дохідності (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Показники економічної ефективності від проведення семінару для працівників в ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА»**

<b>№ з/п</b>	<b>Показник</b>	<b>Значення у грн</b>
<b>1.</b>	Капітальні витрати	8990
<b>2.</b>	Додатковий прибуток	16350
<b>3.</b>	Чистий додатковий прибуток	13400
<b>4.</b>	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	32150
<b>5.</b>	Чиста нинішня вартість	23160
		<b>Значення</b>
<b>6.</b>	Термін окупності недисконтований, років	0,67
<b>7.</b>	Термін окупності дисконтований, років	0,84
<b>8.</b>	Індекс доходності	2,57
<b>9.</b>	Індекс прибутковості	3,57

Розраховано автором

Вплив від семінару на технічні та економічні показники ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» розглянемо у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Зміна основних показників діяльності під впливом запропонованого заходу на ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА»**

Показники	Базисні значення	Проектні значення	Відхилення	
			Абс., +/-	Відн., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації забудованої площі, грн.	35206	35442,83	236,83	0,672697836
Загальні витрати на виробництво та реалізацію забудованої площі, грн.	34940	35160,48	220,48	0,631025
Прибуток (збиток) від реалізації забудованої площі, грн.	2181,9	2198,25	16,35	0,749347
Рентабельність забудованої площі, %	6,24	6,25	0,01	

Розраховано автором

Як видно з таблиці 3.9, семінар є ефективним заходом, і його проведення можна рекомендувати. Розрахунок оціночних значень ключових показників діяльності опитаних підприємств свідчить про те, що робоча сила наразі використовується не повністю та такий захід позитивно вплине на технічні та економічні чинники діяльності ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА».

Таблиця 3.10

**Очікувані зміни від проведення семінару в ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА»**

Галузь	Економічна	Соціальна	Інформативно-комунікаційна
Значення	Зріст чистого прибутку підприємства через збільшення продуктивності праці	Зменшення плинності кадрів у підприємстві через якісне управління Зріст продуктивності праці у підприємстві за умови навчання та вмотивованості працівників	Посилена якість та своєчасності під часу процесу опрацювання інформаційних джерел

Розроблено автором

Отже, одним із шляхів покращення стандартів роботи ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» є організація семінару на тему «Розвиток лідерських якостей», які допоможуть вирішити проблеми ефективності в різних відділах компанії.

Після впровадження цього заходу чистий прибуток збільшиться на 0,67% до 3544283 грн., а прибуток у грошовому вираженні зросте на 0,74% до 2198250 грн.

Термін окупності семінару становить 0,84 року, індекс ефективності – 2,57, індекс прибутковості – 3,57.

Розраховані показники свідчать про доцільність впровадження запропонованих заходів у ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА».

### **Висновки до третього розділу**

У розділі 3 описано заходи щодо підвищення кваліфікації працівників на підприємстві ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА». В ході досліджень був виявлений зв'язок між змінними та різними критеріями ефективності кожного працівника. За допомогою анкетного опитування було встановлено, що керівництво використовує авторитарний метод управління, що потребує покращання лідерських якостей у деяких членів підприємства. Замісник генерального директора сповідує демократичний стиль керівництва і покращення лідерських якостей не потребує. Щодо менеджерів по логістиці та менеджерів з персоналу, то всі вони, за виключенням менеджера, потребують підвищення якості лідерства або керівництва. Бухгалтер, технічний працівник і диспетчер також потребують покращення лідерських якостей.

Для покращення лідерських якостей пропонуються різні заходи, такі як конкурс «Молодий лідер», семінар «Розвиток лідерських якостей» та програма

«Ефективний менеджер». У зв'язку з цим було обрано семінар «Розвиток лідерських якостей» для менеджерів з персоналу та менеджерів з логістики.

Для ефективного проведення семінару була розроблена комплексна технологія реалізації заходу щодо напрямів вдосконалення ефективного лідерства, включаючи виявлення проблем лідерства, вибір тренінг-центру та безпосереднє впровадження.

Таким чином, розділ 3 надає детальний опис процесу виявлення потреб у покращенні лідерських якостей на підприємстві та обрані заходи для їх покращення.

## ВИСНОВКИ

У ході кваліфікаційної роботи на тему «Розроблення заходів підвищення кваліфікації персоналу підприємства» було здійснено теоретичні узагальнення ключових понять, різновидів та методів, що стосуються підвищення кваліфікації працівників; проведено аналітику їх діючої системи на прикладі ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» та обґрунтовано практичні рекомендації з удосконалення ситуації, що склалась у сфері підвищення кваліфікації персоналу досліджуваного підприємства.

Перший розділ кваліфікаційної роботи присвячено теоретичним аспектам розробки заходів підвищення кваліфікації; розкрито визначення поняття «підвищення кваліфікації», форми та завдання підвищення кваліфікації робітників підприємства. Було охарактеризовано загальновизнані види підвищення кваліфікації, до яких належать: професійні курси та сертифікація, магістерські та докторські програми, воркшопи та тренінги, навчання на робочому місці, участь у конференціях та семінарах, онлайн-навчання, самоосвіта.

Також зазначено можливі заходи підвищення кваліфікації їх етапи розробки та методи оцінки ефективності. Охарактеризовано поняття «оцінювання персоналу» за роботами різних вітчизняних вчених.

Також зазначено, що у процесі створення системи професійного розвитку персоналу на підприємствах можуть бути використані підходи: централізація та децентралізація або ж індивідуалізм та колективізм.

Отже, підвищення кваліфікації є досить поширеною формою професійного навчання, оскільки вона є дешевшою, цілеспрямованою, менш тривалою, ніж нова підготовка. Також важливо обирати той вид підвищення кваліфікації, який найкраще відповідає потребам керівництва і меті професійного розвитку.

Другий розділ роботи присвячено аналізу системи управління розвитком персоналу ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА». Розглянуто загальну характеристику підприємства: сфери діяльності, устрій департаменту управління персоналом. Відзначено, що у ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» існує велика кількість різних методів навчання. Кожен з них має свої переваги і недоліки. Вибір методу навчання залежить від конкретних цілей, таких як отримання нових знань, вдосконалення навичок або набуття досвіду. Якщо цих цілей потрібно досягти комбінованим способом, можна поєднати кілька методів навчання. Однак брак творчих та креативних підходів до навчання та розвитку персоналу залишає компанії простір для вдосконалення та розвитку.

Також, в кваліфікаційній роботі (третій розділ) було визначено основні проблеми розвитку та напрямки підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА». Були запропоновані як традиційні так і сучасні методи навчання працівників.

Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності лідерства, найбільш придатним та ефективним виявився семінар «Розвиток лідерських якостей», організований ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» для менеджерів з персоналу та логістів. Для реалізації цього заходу була розроблена методика проведення семінару, яка складалася з трьох етапів: визначення проблем керівництва менеджментом, вибір навчальних центрів і безпосередня реалізація заходу.

Після семінару чистий прибуток зросте на 0,67% до 35 442 830 гривень, а прибуток зросте на 0,74% до 2 198 250 гривень. А також визначено очікувані економічні, соціальні, інформаційно-комунікаційні ефекти семінару.

Отже, семінар для менеджерів в ТОВ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» забезпечить ефективну роботу працівників підприємства, що посприє підвищенню продуктивності праці, і, як результат – зростання прибутку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. Київ: Професіонал. 2006. – 512 с.
2. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ. 2011. – 229 с.
3. Березянюк Т. В. Моделювання задачі розвитку корпоративного сектору у параметрах КСВ. Економічні студії. 2016. № 1. С. 15-10.
4. Беседа Н.А., Воробйов О.В. Навчальний тренінг як засіб формування комунікативної компетентності майбутніх фахівців фізичної культури і спорту. Освітологічний дискурс. 2018. С. 151-160.
5. Бурдейна Т. Б. Оцінка ефективності навчання персоналу. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Київ: КНЕУ. 2007. С. 103-109.
6. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. «Науковий вісник». Серія «Економічні науки». Вип. №7. Херсон. 2014. С.144-146.
7. Васюта В. Б., Вісіч В.В. Ефективність використання робочого часу на підприємстві. Економічний простір. 2015. С. 180-188.
8. Винничук Р.О. Оцінювання ефективності програм навчання персоналу в контексті організаційної поведінки. Науковий вісник Харківського державного університету. 2011. Вип. №3. С. 279.
9. Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій / М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. — Київ: МАУП. 2004. — 368 с.
10. Грішнова О.А., Небукін В.В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. Тернопіль: Економічна думка. 2014. Вип. 9. С. 15-19.

11. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваціна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль : ІКСГП НААН. 2013. С. 194-198.
12. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. Науковий вісник : зб. наук. пр. Одеса : ОНЕУ. 2013. С. 37-50.
13. Журавський В. Л., Журавська Л. М. Застосування навчальних тренінгів у формуванні та розвитку професійної компетентності фахівців. Проблеми гуманізації та виховання у вищому навчальному закладі освіти: Матеріали сьомих Ірпінських міжнародних педагогічних читань: Ірпінь. 2009. С. 106-109.
14. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — Київ: КНЕУ. 2003. — 432 с.
15. Закон України «Про освіту» 1991 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1060-12#Text> (дата звернення: 10.12.2023)
16. Закон України «Про освіту» 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#n1235> (дата звернення: 10.12.2023)
17. Карташова Л. Управління персоналом: Потрібні кваліфіковані фахівці. Людина і праця. 2007. С. 87-89.
18. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб./ О.А. Кириченко/ – 3-тє вид., перероб. і доп. – Київ: Знання-Прес. 2002. – 384 с.
19. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. / А.М. Колот – Київ: КНЕУ. 2002. – 337 с.
20. Крушельницька О., Дмитро Мельничук Управління персоналом: Навчальний посібник: 2-е вид., перероб. й доп. Кондор, 2015. – 304 с.
21. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Навч. Посібник. Київ: Кондор, 2016. – 292 с.
22. Кузнецова Л. О. Підвищення кваліфікації. Юридична енциклопедія: [у 6 т.]. Київ: Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана. 2002. Т. 4. 720 с.

23. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 7, ч. II. Кіровоград: КНТУ. 2005. С. 155-163.

24. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду // Україна: аспекти праці. 2006. Вип. № 2. С. 30-35.

25. Механізми оцінки ефективності корпоративного навчання. Електронний журнал HR-portal. URL: <https://hr-portal.ru/blog/mehanizmy-osenkieffektivnosti-korporativnogo-obucheniya> (дата звернення: 12.01.2024).

26. Міненко М. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів у розвинених європейських країнах: досвід для України: Вісн. УАДУ. 2004. С. 464-470.

27. Навчальний тренінг як засіб професійної підготовки майбутніх менеджерів організацій в економічних університетах: Автореф. дис. канд. пед. наук: Л.І. Бондарева; Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України. Київ. 2016. – 21 с.

28. Олійниченко О.М., Мазник Л.В. Організація праці. Київ: НУХТ. 2015. – 81 с.

29. Оптимізація бізнесу Україна. URL: <https://iib.com.ua/ru/o-nas/publikatsii/item/4034-optimizatsiya-biznesa-naprimerelantmannen-aksaukraina.html>. (дата звернення: 10.01.2024)

30. Панкратова О.М. Підвищення кваліфікації персоналу в сучасних умовах та розвиток тенденцій корпоративних освітніх процесів. Економіка та суспільство. 2021. Вип. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/232/222> (дата звернення: 17.12.2023)

31. Постанова Кабінету Міністрів України від 26 липня 2001 р. № 874. Порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів і фахівців у сфері цивільного захисту. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/874-2001-п#Text> (дата звернення: 11.12.2023)

32. Праця України: Статистичний збірник. – Київ: Державний комітет статистики України. 2007.
33. Праця України: Статистичний збірник. – Київ: Державний комітет статистики України. 2008.
34. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. Наукові праці КНТУ : Економічні науки. 2010. Вип. №17. С. 210-218.
35. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ. 2015. 505 с.
36. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. Київ: КНЕУ. 2012. 351 с.
37. Савченко В.А., Гемма М.Д. Фінансування професійного навчання персоналу на виробництві в Україні. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2016. Вип. № 1. С. 42-51.
38. Савченко В.А., Збрицька Т.П., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу. Одеса: Атлант. 2013. 340 с.
39. Словник термінів з управління персоналом, укл. О. В. Безпалько та ін. Київ: Кафедра. 2016. 156 с.
40. Смагін І. Якість освітніх послуг з підвищення кваліфікації: визначення поняття з позицій діяльнісно-функціонального підходу. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота». Ужгород. 2020. Вип. № 2 (47). С. 171-175.
41. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства. URL: [http://www.nbuiv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Tiru/2012\\_33/Stelmash.pdf](http://www.nbuiv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf) (дата звернення: 07.01.2024)
42. Татаревська М.С., Савченко Г.О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Одеса: Атлант. 2013. 427 с.
43. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. Економічний вісник Донбасу. 2014. Вип. № 1. С. 194-197.

44. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПТАХОФАБРИКА КИЇВСЬКА» URL: <https://tripoli.land/ua/farmers/kievskaya/kievosvyatoshinskiy/ptahofabrika-kiyivska-5513187> (дата звернення: 15.01.2024)

45. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика: колективна монографія. О.В. Безпалько, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко та ін.; за заг. ред. О.І. Драган. Київ: ВД «Вініченко». 2014. 298 с.

46. Khilukha O.A. Corporate governance and the Ukrainian corporate enterprises development. Scientific bulletin of Polissia. 2017. Т. 2. Вип. №. 3 (11). С. 103-107.

## ДОДАТКИ

Додаток А

2021 рік

Актив

<b>Необоротні активи</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Основні засоби	1010	51 122	49602.5
первісна вартість	1011	130073.4	128412.8
Знос	1012	78951.4	78810.3
Інші необоротні активи	1090	81.5	81.5
Усього	1095	51203.5	49 684
<b>Оборотні активи</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Запаси	1100	2.3	0
Поточна дебіторська заборгованість	1155	127880.2	131025.7
Гроші та їх еквіваленти	1165	1570.3	1616.5
Інші оборотні активи	1190	4166.7	4166.7
Усього	1195	133619.5	132770.2
Фінансово-майновий стан	1300	184 823	182454.2

## Додаток Б

2021 рік

Пасив

<b>Власний капітал</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Капітал	1400	98039.7	27 467
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-446381.9	-458 983
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього	1495	-348342.2	-431 516
<b>Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	308449.4	361147.8
<b>Поточні зобов'язання</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
<b>Поточна кредиторська заборгованість за:</b>			
товари, роботи, послуги	1615	22857.2	19519.7
розрахунками з бюджетом	1620	902.8	794.7
розрахунками зі страхування	1625	14.8	58.3
розрахунками з оплати праці	1630	172.9	195.1
Інші поточні зобов'язання	1690	200768.1	232254.6
Усього	1695	224715.8	252822.4
Фінансово-майновий стан	1900	184 823	182454.2

## Додаток В

## Фінансові результати мікропідприємства за 2021 рік

<b>Фінансові результати</b>	<b>Код</b>	<b>За поточний рік, тис.грн.</b>	<b>За попередній рік, тис.грн.</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1411.2	11663.2
Інші доходи	2160	6519.5	5194.3
Разом доходи	2280	7930.7	16857.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1335.6	11147.1
Інші витрати	2165	9330.5	16695.3
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	10666.1	27842.4
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	-2735.4	-10984.9
Податок на прибуток	2300	0	0
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	0	0
Чистий прибуток	2350	-2735.4	-10984.9

## Додаток Г

2022 рік

Актив

<b>Необоротні активи</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Основні засоби	1010	49602.5	48095.6
первісна вартість	1011	128412.8	128328.7
Знос	1012	78810.3	80233.1
Інші необоротні активи	1090	81.5	81.5
Усього	1095	49 684	48177.1
<b>Оборотні активи</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Запаси	1100	0	0
Поточна дебіторська заборгованість	1155	131025.7	134585.8
Гроші та їх еквіваленти	1165	1616.5	750.7
Інші оборотні активи	1190	4166.7	147.7
Усього	1195	132770.2	135484.2
Фінансово-майновий стан	1300	182454.2	183661.3

2022 рік

Пасив

<b>Власний капітал</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Капітал	1400	27 467	46032.1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-458 983	-468029.9
Неоплачений капітал	1425	-	0
Усього	1495	-431 516	-421997.8
<b>Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	361147.8	349 028
<b>Поточні зобов'язання</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
<b>Поточна кредиторська заборгованість за:</b>			
товари, роботи, послуги	1615	19519.7	21303.5
розрахунками з бюджетом	1620	794.7	984.5
розрахунками зі страхування	1625	58.3	60.3
розрахунками з оплати праці	1630	195.1	15.4
Інші поточні зобов'язання	1690	232254.6	234267.4
Усього	1695	252822.4	256631.1
Фінансово-майновий стан	1900	182454.2	183661.3

## Додаток Д

## Фінансові результати мікропідприємства за 2022 рік

<b>Фінансові результати</b>	<b>Код</b>	<b>За поточний рік, тис.грн.</b>	<b>За попередній рік, тис.грн.</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1.8	1411.2
Інші доходи	2160	6738.5	6519.5
Разом доходи	2280	6740.3	7930.7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0	1335.6
Інші витрати	2165	15730.4	9330.5
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	15730.4	10666.1
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	-8990.1	-2735.4
Податок на прибуток	2300	0	0
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	0	0
Чистий прибуток	2350	-8990.1	-2735.4

## Додаток Е

2023 рік

## Актив

<b>Необоротні активи</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Основні засоби	1010	48095.6	43712.1
первісна вартість	1011	128328.7	127415.9
Знос	1012	80233.1	83703.8
Інші необоротні активи	1090	81.5	81.5
Усього	1095	48177.1	43793.6
<b>Оборотні активи</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Запаси	1100	0	15.6
Поточна дебіторська заборгованість	1155	134585.8	127127.7
Гроші та їх еквіваленти	1165	750.7	562.7
Інші оборотні активи	1190	147.7	28.1
Усього	1195	135484.2	127734.1
Фінансово-майновий стан	1300	183661.3	171527.7

2023 рік  
Пасив

<b>Власний капітал</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Капітал	1400	46032.1	27 467
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-468029.9	-626425.3
Неоплачений капітал	1425	0	-
Усього	1495	-421997.8	-598958.3
<b>Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	349 028	456796.9
<b>Поточні зобов'язання</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
<b>Поточна кредиторська заборгованість за:</b>			
товари, роботи, послуги	1615	21303.5	19292.7
розрахунками з бюджетом	1620	984.5	256.9
розрахунками зі страхування	1625	60.3	20
розрахунками з оплати праці	1630	15.4	5.4
Інші поточні зобов'язання	1690	234267.4	294114.1
Усього	1695	256631.1	313689.1
Фінансово-майновий стан	1900	183661.3	171527.7

## Додаток К

## Фінансові результати мікропідприємства за 2023 рік

<b>Фінансові результати</b>	<b>Код</b>	<b>За поточний рік, тис.грн.</b>	<b>За попередній рік, тис.грн.</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	1.8
Інші доходи	2160	457.3	6738.5
Разом доходи	2280	457.3	6740.3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	0
Інші витрати	2165	12 347	15730.4
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	12 347	15730.4
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	-11889.7	-8990.1
Податок на прибуток	2300	-	0
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0
Чистий прибуток	2350	-11889.7	-8990.1