# ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу

Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року №152-Н

Форма № П-4.04

# ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ

# «ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання денна

Кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії

**Допускається до захисту**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Т.А. Костишина

(підпис, ініціали та прізвище)

«\_\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2019 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

на тему:

***"Управління розвитком персоналу на основі удосконалення системи підвищення кваліфікації працівників"***

***(за матеріалами ПАТ «Холодокомбінат № 3»)***

зі спеціальності 051 «Економіка»

освітня програма "Управління персоналом та економіка праці"

ступеня магістр

Виконавець роботи Сліпченко Олександр Олексійович

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Науковий керівник к.е.н., доцент Степанова Лариса Валентинівна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ПОЛТАВА – 2019**

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| Вступ  Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ  1.1. Сутність та зміст розвитку персоналу промислового підприємства  1.2. Складові комплексного розвитку персоналу підприємства  1.3. Методичні підходи до управління розвитком персоналу промислового підприємства на основі удосконалення системи підвищення кваліфікації працівників  РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ "ХОЛОДОКОМБІНАТ № 3"  2.1. Економічна характеристика господарської діяльності  2.2. Оцінка показників з праці та оплати праці персоналу  2.3. Аналіз системи розвитку персоналу підприємства  Розділ 3. Шляхи оптимізації розвитку персоналу ПАТ "ХОЛОДОкомбінат № 3"  3.1. Удосконалення процесів кар’єрного просування персоналу  3.2. Оптимізація системи підвищення кваліфікації персоналу  ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ  СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ  ДОДАТКИ | 1  3  3  21  33  51  51  67  87  92  92  108  118  123  132 |

**ВСТУП**

У сучасних умовах господарювання ефективність використання господарських ресурсів є не єдиним чинником конкурентоспроможного розвитку. Виникає необхідність створення нового соціально-економічного механізму взаємин держави з підприємством і підприємства із суспільством та персоналом – механізму, адекватного соціально-ринковій економіці.

Розвиток у загальному розумінні – це специфічний процес зміни, результатом якого є перехід предмета, явища або процесу від одного стану до іншого, від простого до складного, від нижчого до вищого, від старого до нового.

Розвиток науково-технічного прогресу та сучасного виробництва, його автоматизація, перетворення науки у вирішальний фактор виробництва кардинально змінюють місце і роль людської праці у процесі виробництва. Проте, ці процеси не повністю виключають участь живої праці у виробництві, а ставлять до працівників нові вимоги. Сьогодні потрібні нові знання, більш високий рівень кваліфікації для того, щоб можна було, контролювати та при необхідності коректувати хід виробничого процесу. Праця усе більше наповнюється розумовою складовою при одночасному скороченні фізичної. У сучасних умовах працівник повинен активно проявляти ініціативу, творчо підходити до розв’язання будь-яких проблем.

Метою дипломної роботи було удосконалення управління розвитком персоналу підприємства на основ нових методів і практик підвищення кваліфікації працівників.

Виходячи із поставленої мети у дослідженні були визначені такі завдання:

визначити сутність, зміст і складові розвитку персоналу промислового підприємства;

окреслити методичні підходи до управління розвитком персоналу промислового підприємства на основі підвищення кваліфікації працівників;

надати економічну характеристику господарської діяльності ПАТ "Холодокомбінат № 3";

проаналізувати показник з праці та оплати праці персоналу;

оцінити ефективність системи розвитку персоналу підприємства;

визначити напрями удосконалення процесів кар’єрного просування персоналу;

оптимізувати процеси підвищення кваліфікації персоналу.

Об’єктом дослідження є господарська діяльність та процеси розвитку персоналу підприємства.

Суб’єктом дослідження є публічне акціонерне товариство "Холодокомбінат № 3".

Теоретичною та методологічною основою для виконання дипломної роботи є фундаментальні принципи системного підходу, методи аналізу та синтезу, індукції і дедукції, відповідні положення економічної теорії щодо вивчення економічних процесів, наукові праці провідних українських і зарубіжних вчених.

Інформаційною основою дослідження слугували: Господарський кодекс України, що встановлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності; сучасні науково-методичні джерела та публікації в періодичних виданнях; дані бухгалтерської та статистичної звітності ПАТ "Холодокомбінат № 3" за 2016–2018 роки.

Галуззю застосування результатів дослідження є промисловість, а практичні рекомендації щодо оптимізації розвитку персоналу підприємства можуть застосовуватися й на інших підприємствах, що функціонують на ринку товарів і послуг України.

Загальний обсяг роботи 134 сторінки, вона складається зі вступу трьох розділів, висновків і пропозицій і додатків. Дипломна робота містить 26 таблиць та 19 малюнків. Список використаних джерел містить 100 наукових розробок вітчизняних та зарубіжних учених.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ**

**1.1. Сутність та зміст розвитку персоналу промислового підприємства**

За останні десятиліття Україна пережила глобальне реформування в політичних, економічних і суспільних системах. Нові економічні стосунки, що виникли при переході від адміністративно-командної економіки до ринкової, призвели до появи нових власників-роботодавців, а робоча сила перетворилася на повноцінний товар. При цьому підприємства отримали незалежність дій, самостійність і свободу при виборі та здійсненні економічної діяльності. З одного боку, це є позитивним, тому що розширює можливості підприємства, з іншого, держава разом з цим передає підприємству свої функції щодо створення умов забезпечення розвитку як працівників підприємства, так і населення в цілому.

Для з’ясування сутності соціально-економічної діяльності підприємства та напрямів її розвитку необхідно виділити категоріальний та понятійний апарати. Це дасть змогу визначити її значення та встановити зв’язок і залежність від іншої господарської діяльності підприємства.

Терміни "підприємство", "підприємництво", "підприємницька діяльність", широко використовується у законодавчих і нормативних документах, спеціальній літературі та практиці господарювання.

Згідно зі ст. 62 Господарського кодексу України підприємство – це самостійний суб’єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб’єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами [29].

У економічній енциклопедії надається таке визначення даного терміну: "це основна ланка народного господарства, яка забезпечує виробництво переважної маси товарів і послуг, здійснює науково-дослідну і комерційну діяльність з метою привласнення доходу (прибутку)" [39, с. 737].

Суть підприємства в роботах С. Покропивного – це організаційно виділена і економічно самостійна основна (первинна) ланка виробничої сфери народного господарства, що виготовляє продукцію (виконуючи роботу або надаючи платні послуги) з метою отримання кінцевого результату – прибутку [38, с. 200].

На думку Б. Жнякіна, "підприємство – це самостійний господарюючий суб’єкт, створений засновниками – підприємцями (власниками майна), об’єднанням підприємців, уповноваженим органом держави, трудовим колективом в процесі приватизації для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг для задоволення суспільних потреб з метою отримання прибутку в довгостроковому періоді" [41, с.8].

А. Шегда трактує поняття "підприємство, як самостійно господарюючий суб’єкт, створений для виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг з метою задоволення суспільних потреб і отримання прибутку" [173, с.430].

На думку Г. Суши, "підприємством є самостійний суб’єкт господарювання, що володіє правами юридичної особи, діяльність якого спрямована на отримання прибутку, здійснюється на свій страх і ризик і під свою майнову відповідальність" [152, с.14].

Підприємство як відособлену цілісну систему технологічних, соціальних, економічних відносин, виступаючих як господарська одиниця – виробник, що продає споживачам продукти або послуги визначає В. Кейлер [56, с. 10].

Як випливає з приведених формулювань, отримання підприємством прибутку від здійснення виробничо-господарської діяльності, згідно з основним принципом господарювання за умов ринкової економіки – принципом окупності, є обов’язковим, являє собою кінцевий результат діяльності підприємства і є його основною метою. Цю ж саму ціль переслідує підприємницька діяльність.

**1.2. Складові комплексного розвитку персоналу підприємства**

Оскільки підприємство не існує зовні середовища, оточуючого його, а знаходиться у макросередовищі, на будь-який вид його діяльності, у тому числі розвиток персоналу, впливають різні чинники. Від того, як вчасно підприємство виявить позитивні та негативні чинники впливу макросередовища, на його діяльність, залежить його успішне існування в подальшому. Вчасне реагування на існуючі загрози на ринку дозволить вибрати оптимальний шлях розвитку, уникнути небезпек і максимально ефективно використовувати наявні ресурси, попутно користуючись наданими ринком можливостями.

У науковому світі розрізняють прямі (мікросередовище) і непрямі (макросередовище) чинники впливу зовнішнього оточення на діяльність підприємства [11, с. 36-37; 41, с. 27-29; 70].

Прямі чинники визначають, середовище, яке безпосередньо впливає на діяльність підприємства. Непрямі визначають умови, в яких підприємство функціонує, вони здійснюють опосередкований вплив, але є не менш істотними. Чинники макро- та мікросередовища знаходяться в дуже тісному взаємозв’язку і враховуються при стратегічному плануванні діяльності підприємства [11, с. 36-37]. При цьому вони можуть або сприяти соціальному розвитку підприємства, або навпаки, гальмувати його [21, с. 24-26].

Якщо чинники мікросередовища піддаються контролю з боку підприємства, то чинники макросередовища є не контрольованими. Однак їх необхідно виявити і відповідним чином реагувати на них при прийнятті стратегічних і тактичних управлінських рішень [11, с. 44].

Чинники зовнішнього середовища підприємства, які впливають на розвиток його персоналу наведено на рис. 1.2.1.

МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ

МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ

**розвиток**

**персоналу**

**підприємства**

Рівень соціально-економічного розвитку країни, регіону

Рівень розвитку персоналу економічно розвинених країн світу

Нормативно-правова база, що регламентує трудові відносини на підприємстві

Духовно-

моральний

стан

суспільства та рівень

суспільної

культури

Рівень

розвитку

науки і

техніки

Галузева

приналежність

підприємства

Рівень

розвитку

персоналу

підприємств -

конкурентів

Система оплати праці та матеріального стимулювання на підприємстві

Умови набору, відбору, навчання та перенавчання

персоналу

Можливості професійного зростання

Соціально-психологічний клімат на підприємстві

Умови праці та охорона праці на підприємстві

Організаційна культура на підприємстві

Організація дозвілля та відпочинку працівників

Забезпеченість підприємства об’єктами соціальної інфраструктури

Соціальна політика держави

Форма

власності

та обсяги

виробництва

підприємства

Механізм формування і використання фонду соціального розвитку

Рис. 1.2.1. Чинники зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які впливають на розвиток його персоналу [сформовано автором]

**1.3. Методичні підходи до управління розвитком персоналу промислового підприємства на основі удосконалення системи підвищення кваліфікації працівників**

У сучасних умовах розвитку економіки збільшилися можливості промислових підприємств в управлінні виробничо-господарською діяльністю, у тому числі розвитком персоналу підприємства. Ці можливості будуть повністю реалізовані за тих обставин, коли персонал не тільки матиме всі необхідні умови для здійснення власного розвитку, але й при правильній реалізації процесу управління розвитком персоналу, який буде спрямовано на зацікавлення працівників у кінцевих результатах їх трудової діяльності.

Процес управління розвитком персоналу є невід’ємною частиною управління підприємством і витікає із загального змісту управління. Вивченню питань сутності управління присвячено багато робіт як вітчизняних так і зарубіжних учених: В. Вєснін, Г. Щокін, О. Раєвнєва, О. Ревенко, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хєдоурі, Р. Пітер та ін.

У загальному визначенні під управлінням розуміють процес цілеспрямованої дії керуючої системи на керовану (тобто вплив суб’єкта управління на його об’єкт) для досягнення певних результатів діяльності, усунення дезорганізації та приведення об’єкта в потрібний стан [26; 91].

Управління становить реалізацію низки взаємозалежних функцій, що виступають вагомими складовими управління та відтворюють зміст управлінської діяльності на всіх його рівнях. Функції управління є єдиними для всіх об’єктів. До основних з них належать такі процеси:

планування – формування цілей, завдань і перспектив зміни параметрів управління, глибоке осмислення, обґрунтування й чітке уявлення напрямів дій, складання планів і графіків роботи на різні періоди для досягнення поставлених цілей;

організація – формування управлінської структури, розподілення повноважень та визначення відповідальних, що дозволяє найбільш ефективно здійснювати діяльність із досягнення поставлених цілей;

мотивація – спонукання інших людей до діяльності для досягнення цілей, що реалізується через комплекс заходів з матеріального та нематеріального стимулювання;

контроль – здійсненні оцінки та аналізу ефективності результатів, змін стосовно фактично досягнутих показників та коригуванні плану з управління процесом у випадку, якщо досягнуті результати мають істотну відмінність від бажаних [27; 34; 50; 52; 74].

Класифікацію видів управління найбільш повно представлено у роботах Г. Щокіна (рис. 1.3.1) [95, с. 66]. Як видно з рисунку управління людськими ресурсами та їх розвитком є головним елементом управління соціальними системами.

Розвиток персоналу підприємства відбувається в процесі здійснення не тільки трудової діяльності, а й розвитку суспільства та кожної його особистості, тобто в результаті складної взаємодії працівника з навколишнім середовищем.

Розвиток персоналу підприємства можливий лише за умови одночасного вдосконалення здібностей працівника і задоволення його потреб. Виходячи з цього управління розвитком персоналу підприємства повинне бути спрямоване на задоволення потреб і стимулювання прояву різних здібностей персоналу, які лежать в основі розвитку особистості.

Управління розвитком персоналу підприємства пропонується розглядати як сукупність управлінських дій, за рахунок здійснення яких відбувається забезпечення підприємства такими працівниками, які здатні реалізувати стратегію його діяльності, мають для цього бажання, необхідні здібності та компетенцію.

**РОЗДІЛ 2**

**ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА**

**ПАТ "ХОЛОДОКОМБІНАТ № 3"**

**2.1. Економічна характеристика господарської діяльності**

ПАТ "Холодокомбінат № 3" розташований у м. Київ, за адресою: вул. Степана Сагайдака, 114-А.

Пiдприємство ПАТ "Холодокомбiнат № 3" побудований i введений в експлуатацiю 30.12.1970 року як державне пiдприємство. У серпнi 1996 року пiдприємство "Київський холодокомбiнат № 3" згiдно наказу Регiонального вiддiлення ФДМ України по м. Києву перетворено у вiдкрите акцiонерне товариство.

ПАТ "Холодокомбінат № 3" має технологiчний цех: склад № 1, № 2, № 3, магазин, компресорний цех, склад з матеріально-технічного забезпечення. Дочiрнiх пiдприємств, фiлiй та представництв не має.

Активи підприємства на 1.01.2018 року становили 18093 тис.грн., що свідчить про зменшення їх протягом досліджуваного періоду (табл. 2.1.1, додатки Б, В, Г).

Таблиця 2.1.1 Показники активів ПАТ "Холодокомбінат № 3"

за 2016-2018 роки

(на кінець періоду, тис.грн.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки: | | | Відхилення 2018 р., (+,-) від: | | Темп росту 2018 р. у % до: | |
| 2016 | 2017 | 2018 | 2016 р. | 2017 р. | 2016 р. | 2017 р. |
| Необоротні ак­тиви | 19390 | 15564,5 | 15801 | -3589 | 236,5 | 81,5 | 101,5 |
| Оборотні активи | 3113,3 | 2617,4 | 2292 | -821,3 | -325,4 | 73,6 | 87,6 |
| Витрати май­бутніх періодів | 1,5 | 0,3 | - | -1,5 | -0,3 | - | - |
| Разом активів | 22504,8 | 18182,2 | 18093 | -4411,8 | -89,2 | 80,4 | 99,5 |

Згідно розрахунків таблиці 2.1.1, необоротні активи у 2018 році становили 15801 тис.грн., як свідчать дані таблиці 2.1.1, що було на 3589 тис.грн. (18,5 %) менше показника 2016 року та на 236,5 тис.грн. (1,5 %) менше показника 2017 року.

Сума оборотних активів у 2018 році складала 2292 тис.грн., що на 821,3 тис.грн. (26,4 %) менше, ніж у 2016 році та на 325,4 тис.грн. (12,4 %) менше, ніж у 2017 році. Зменшення суми оборотних активів є негативною тенденцією на підприємстві, що підвищує ризик його неплатоспроможності та ліквідності. Позитивним у господарській діяльності ПАТ "Холодокомбінат № 3" є невеликі суми й відсутність у 2018 році витрат майбутніх періодів, що свідчить про певні дії керівництва, які забезпечують включення витрат до собівартості продукції поточного року, не залишаючи їх на наступний період і не обтяжуючи цим майбутні розрахунки підприємства.

Зменшення загальної суми активів також було значним: у 2018 році вони зменшились проти 2016 року на 19,6 % і проти 2017 року – на 0,5 %, хоча темпи зниження 2018 року проти 2017 року були нижчими, ніж проти 2016 року (рис. 2.1.1, додатки Б, В, Г).

22504,8

18182,2

18093

0

5000

10000

15000

20000

25000

2016

2017

2018

Роки

Загальна сума активів,

тис.грн.

Разом активів

Рис. 2.1.1. Показники загальної вартості активів ПАТ "Холодокомбінат № 3"

за 2016-2018 рр.

Наочне зображення на рис. 2.1.1 загальної вартості активів свідчить про погіршення стану грошових коштів на підприємстві та потенційне зниження його платоспроможності.

**2.2. Оцінка показників з праці та оплати праці персоналу**

Персонал підприємства – це сукупність працівників, що мають відповідні розумові й фізичні якості для виконання роботи, якої потребує роботодавець.

Для характеристики персоналу застосовують кількісні та якісні характеристики.

Розглянемо динаміку чисельності працівників ПАТ "Холодокомбінат № 3" за категоріями у 2016-2018 роках (табл. 2.2.1, додаток К).

Хоча питома вага робітників була найбільшою протягом 2016-2018 років найбільшою і у 2018 році складала 55,4 %, вона знижувалась і була меншою проти 2016 року на 6,7 %, а проти 2017 року – на 7,4 %.

Таблиця 2.2.1 Структура працівників ПАТ "Холодокомбінат № 3"

за 2016-2018 роки

(осіб)

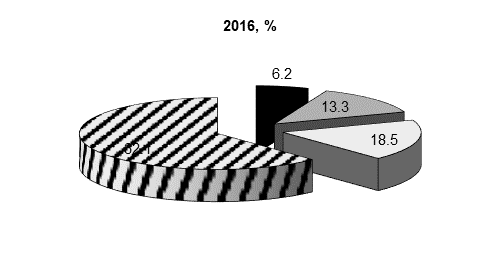
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки: | | | | | | Відхилення питомої ваги 2018 р., (+,-) від: | |
| 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| чисель­ність | питома вага, % | чисель­ність | питома вага, % | чисель­ність | питома вага, % | 2016 р. | 2017 р. |
| Середньооблікова чисельність працівників | 195 | 100,0 | 164 | 100,0 | 139 | 100,0 | - | - |
| керівники | 12 | 6,2 | 12 | 7,3 | 11 | 7,9 | 1,8 | 0,6 |
| професіонали | 26 | 13,3 | 20 | 12,2 | 22 | 15,8 | 2,5 | 3,6 |
| службовці | 36 | 18,5 | 29 | 17,7 | 29 | 20,9 | 2,4 | 3,2 |
| робітники | 121 | 62,1 | 103 | 62,8 | 77 | 55,4 | -6,7 | -7,4 |

Найменшою була питома вага керівників, але вона збільшувалась за рахунок зниження питомої ваги робітників. Так, у 2018 році питома вага керівників складала 7,9 %, що було більше показника 2016 року на 1,8 % та більше показника 2017 року – на 0,6 % (рис. 2.2.1, додаток К).

Зображені на рис. 2.2.1 тенденції у структурі персоналу негативно характеризують господарську діяльність ПАТ "Холодокомбінат № 3", оскільки свідчать про те, що скорочення загальної чисельності відбувається тільки за рахунок скорочення робітників, а не керівників, професіоналів і службовців.

На рис. 2.2.1 графічно відображено зрушення у чисельності працівників за категоріями, яке свідчить, що найбільше скорочення відбулося за категорією робітників.

Певні зміни відбувалися і у статево-віковій структурі працівників ПАТ "Холодокомбінат № 3", що представлені у таблиці 2.2.2 (додаток Ф).



**2017, %**

7,3

12,2

17,7

62,8

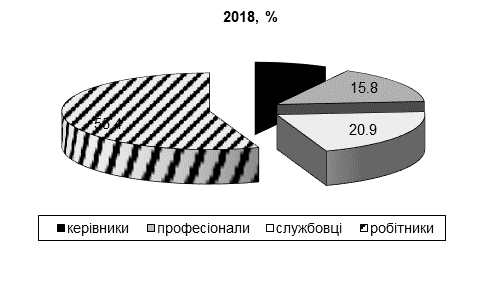


Рис. 2.2.1. Структура персоналу ПАТ "Холодокомбінат № 3" за 2016-2018 рр.

**2.3. Аналіз системи розвитку персоналу підприємства**

Система розвитку персоналу, як було нами з’ясовано у попередніх розділах складається і сукупності заходів щодо забезпечення підприємства персоналом належної якості і у потрібній кількості. Такі підходи до системи розвитку персоналу вимагають аналізу діючої на ПАТ "Холодокомбінат № 3" систем розвитку персоналу. Зважаючи на кризовий стан досліджуваного підприємства можна відразу робити висновки про недостатність коштів на розвиток персоналу, але деякі заходи протягом 2016-2018 років все ж таки здійснювались на підприємстві і були обумовлені прийняттям працівників на перше робоче місце (табл. 2.3.1, додаток К).

Таблиця 2.3.1 Показники руху персоналу на ПАТ "Холодокомбінат № 3" за 2016-2018 роки

(осіб)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки: | | | Відхилення 2018 р., (+, -) від: | | Темп росту 2018 р., % до: | |
| 2016 | 2017 | 2018 |
| 2016 р. | 2017 р. | 2016 р. | 2017 р. |
| Середньообліко­ва чисельність працівників, осіб | 50 | 42 | 45 | -5 | 3 | 90,0 | 107,1 |
| Прийнято, з них: | 16 | 14 | 10 | -6 | -4 | 62,5 | 71,4 |
| на перше місце роботи | 8 | 10 | 10 | 2 | 0 | 125,0 | 100,0 |
| Коефіцієнт з прийняття | 0,3 | 0,3 | 0,2 | -0,1 | -0,1 | х | х |
| Питома вага прийнятих на перше робоче місце у чисельності прийнятих, % | 50,0 | 71,4 | 100,0 | 50,0 | 28,6 | х | х |

Як свідчать розрахунки таблиці 2.3.1 середньооблікова чисельність працівників досліджуваного підприємства збільшилась у 2018 році і складала 45 осіб. Негативною тенденцією було зменшення чисельності прийнятих працівників, яка складала у 2018 році 10 осіб, що було менше показника 2016 року на 6 осіб (37,5 %) та менше показника 2017 року на 4 особи (28,6 %). Поглиблює проблему з прийнятими працівниками те, що у 2018 році 100 % прийнятих були прийняті на перше робоче місце (рис. 2.3.1, додаток К).

На рис. 2.3.1 графічно відображене збільшення питомої ваги працівників, що були прийняті на перше робоче місце, що вимагає розроблення управлінських рішень щодо удосконалення системи розвитку персоналу.

50,0

71,4

100,0

0,0

20,0

40,0

60,0

80,0

100,0

120,0

2016

2017

2018

**Роки**

**Питома вага, %**

Питома вага прийнятих на перше робоче місце у чисельності прийнятих, %

Рис. 2.3.1. Питома вага прийнятих на перше робоче місце на ПАТ "Холодокомбінат № 3" за 2016-2018 рр.

Негативною тенденцією на досліджуваному підприємстві можна вважати зменшення коефіцієнту обороту з прийняття, який у 2018 році складав 0,2, що було менше показників 2016 і 2017 років на 0,1.

**Розділ 3**

**Шляхи оптимізації розвитку персоналу ПАТ "ХОлоДОкомбінат № 3"**

**3.1. Удосконалення процесів кар’єрного просування персоналу**

Важливим напрямом оптимізації розвитку персоналу є планування кар’єри працівника, його рух по кваліфікаційним або службовим рівням управління по визначеній схемі (моделі). Планування кар’єри працівника в організації виступає альтернативою стихійним переміщенням персоналу.

Оскільки найважливішою сферою діяльності є трудова діяльність, а трудова мобільність виступає одним з головних видів соціальної мобільності, то логічно саме у взаємодії з процесом трудової мобільності розглядати суть трудової кар’єри [9]. Під трудовою кар’єрою мається на увазі індивідуальна послідовність змін праці особистості, що обумовлена зі зміною його становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад [11].

При плануванні трудової кар’єри на ПАТ "Холодокомбінат № 3" необхідно виходити не тільки зі стратегії управління організацією, а й враховувати пріоритети працівників, їх життєві цілі, ціннісні орієнтації тощо. Цілі кар’єри полягають у тому, щоб:

професія або займана посада відповідали самооцінці і тому приносили моральне задоволення працівнику;

робота знаходилася в місцевості, природні умови якої позитивно впливали б на стан здоров’я та дозволяли організовувати належний відпочинок;

умови роботи посилювали б трудову мотивацію і розвивали здібності працівника;

робота носила творчий характер та давала можливість досягти певного ступеня незалежності;

праця добре оплачувалася та була б можливість одержувати додаткові доходи;

робота дозволяла активно продовжувати навчання, займатися громадською роботою та сімейними справами.

Трудова кар’єра значною мірою залежить від потенційних можливостей працівника, нахилів, професійних інтересів, його здібностей. На кар’єру працівника суттєво впливає організація роботи з профорієнтації, вибір і початок трудової діяльності, рівень професійної підготовки, мотивація, стан здоров’я тощо. На перспективу кар’єри працівника відчутний вплив справляє структура управління організації, соціальні ієрархії, система виробничої адаптації, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі та інші фактори.

Динамічну трудову кар’єру залежно від спрямованості переходів працівника підрозділяють на горизонтальну – без переходів особистості між робочими місцями (посадами) різних соціальних рангів і вертикальну – перехід працівника на робочі місця (посади) більш високих соціальних рангів.

Горизонтальний тип кар’єри працівника означає його просування в кваліфікаційному плані до визнання його як професіонала в своїй справі, робить професію чи спеціальність престижною та привабливою, розглядається оточуючими як успіх в певній сфері трудової діяльності, житті. Прикладом такої кар’єри може бути трудовий шлях викладача вищого навчального закладу від асистента до професора кафедри.

Вертикальний тип кар’єри передбачає перехід працівника в інші категорії персоналу, просування фахівців на посади керівників. Цей тип можна підрозділити на висхідну кар’єру (постійне просування працівника вверх по службовій драбині робочих місць чи посад) і на низхідну трудову кар’єру. Таким чином, кар’єра працівника може включати періоди підйомів та спадів.

Професійна кар’єра – це становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця в своїй справі, яка відбувається протягом усього трудового життя працівника.

У розвитку персоналу ПАТ "Холодокомбінат № 3" необхідно враховувати етапи кар’єри працівника, що відображають різні його потреби. Виділяють такі етапи кар’єри: попередній, становлення, просування, збереження, завершення і пенсійний (табл. 3.1.1).

**3.2. Оптимізація системи підвищення кваліфікації персоналу**

Ринкова економіка висуває високі вимоги до систематичного оновлення й поповнення знань, відповідності професійної підготовки і кваліфікації керівників та фахівців сучасному рівню розвитку науки, техніки і економіки. Одержані молодшими спеціалістами, бакалаврами, спеціалістами й магістрами знання у вищих навчальних закладах застарівають більш ніж на половину через п’ять років, якщо працівник не займається постійно самоосвітою та не підвищує рівень кваліфікації в організації в закладах післядипломної освіти.

Заклади післядипломної освіти функціонують на договірних засадах з організаціями, фізичними особами та у випадках, передбачених чинним законодавством, за державним замовленням. Система післядипломної освіти повинна бути гнучкою, динамічною і варіативною.

Структура післядипломної освіти керівників та фахівців включає: підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів, післядипломну підготовку осіб з вищою освітою (рис. 3.2.1).



Рис. 3.2.1. Структура післядипломної освіти   
керівників та фахівців з вищою освітою [узагальнено автором]

Підвищення кваліфікації керівників та фахівців на підпримєстві здійснюється з метою удосконалення знань, умінь і навичок за наявною спеціальністю, оволодіння ними новими функціональними обов’язками і особливостями трудової діяльності в умовах ринкових відносин, освоєння основ менеджменту, маркетингу, удосконалення навичок управління сучасним виробництвом, раціональної та ефективної організації праці тощо.

**ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ**

Проведене дослідження управління розвитком персоналу ПАТ "Холодокомбінат № 3" в сучасних умовах господарювання дає змогу зробити наступні висновки.

Розвиток персоналу – безперервний процес, який потребує оптимальних управлінських рішень, що ґрунтуються на принципах системності, комплексності та наукових підходах.

Вагомим чинником, що забезпечує можливість розвитку персоналу підприємства, є ефективна господарська діяльність. На підприємстві спостерігалося значне зменшення загальної суми активів: у 2018 році вони зменшились проти 2016 року на 19,6 % і проти 2017 року – на 0,5 %, хоча темпи зниження 2018 року проти 2017 року були нижчими, ніж проти 2016 року. Найбільшу питому вагу у вартості активів займали необоротні активи. Так, їх питома вага у 2018 році у загальній вартості активів складала 87,33 % і протягом аналізованого періоду збільшувалась.

Показники стану та придатності основних засобів покращувались. Коефіцієнт зносу основних засобів у 2018 році становив 43 %, що було більше порівняно з 2016 роком на 8 % та більше порівняно з 2017 роком на 2 %. Таким чином, придатність основних виробничих засобів у 2016 році складала 65 %, у 2017 році – 59 %, у 2018 році – 57 %.

Функціональна структура основних засобів ПАТ "Холодокомбінат № 3" свідчить про наявність на підприємстві великої маси найбільш неліквідних засобів (будівель, споруд тощо).

Показники ефективності використання основних засобів – фондовіддача та фондорентабельність упродовж досліджуваного періоду постійно підвищувались і найвищими спостерігались у 2018 році.

Згідно розрахунків загальна сума витрат на ПАТ "Холодокомбінат № 3" у 2018 році складала 19507 тис.грн. найбільша питома вага була у 2018 році у витрат на оплату праці, хоча протягом досліджуваного періоду вона зменшувалася. Так, у 2018 році питома вага витрат на оплату праці складала 43,5 %, що було менше показника 2016 року на 5,2 % та менше показника 2017 року – на 4,0 %. Інші витрати у 2018 році складали 28 % від загальної суми витраті їх питома вага збільшувалась з року в рік.

Згідно розрахунків витратовіддача у 2018 році складала 1,99 грн., що було менше показника 2016 року на 0,07 грн. (3,5 %) та більше показника 2017 року на 1,99 грн. (6,8 %). Витрати на оплату праці використовувалися більш ефективно, оскільки у 2018 році зарплатовіддача складала 3,92 грн., що було менше показника 2016 року на 0,08 грн. (2 %), але більше показника 2017 року на 0,07 грн.

З проведеного аналізу витрат на ПАТ "Холодокомбінат № 3" можна зробити висновок про коливання в обсягах діяльності підприємства, що разом із зростаючою собівартістю та іншими витратами операційної й звичайної діяльності впливає на суму отриманого прибутку. Чистий прибуток ПАТ "Холодокомбінат № 3" у 2018 році порівняно з 2017 роком підвищився у 19,4 рази, що позитивно характеризує ефективність господарської діяльності та дає підприємству змогу розвивати матеріально-технічну базу, трудові ресурси тощо.

Аналіз показників ефективності господарської діяльності свідчить про те, що на ПАТ "Холодокомбінат № 3" за рахунок уникнення недбалого відношення до матеріальних ресурсів, підвищення ефективності використання трудового потенціалу та зниження собівартості продукції можна віднайти резерви щодо її підвищення.

Стан персоналу характеризується показниками структури за освітою, статтю, віком, стажем роботи.

Хоча питома вага робітників була найбільшою протягом 2016-2018 років найбільшою і у 2018 році складала 55,4 %, вона знижувалась і була меншою проти 2016 року на 6,7 %, а проти 2017 року – на 7,4 %. Найменшою була питома вага керівників, але вона збільшувалась за рахунок зниження питомої ваги робітників. У статевій структурі відбувалися зміни протягом досліджуваного періоду у бік зменшення питомої ваги чоловіків. Вікова структура персоналу може бути охарактеризована як досить раціональна, оскільки найбільшу питому вагу займали працівники 35-50 років, які складають ядро персоналу з найбільшим досвідом і рівнем кваліфікації. Позитивною у галузі управління трудовим потенціалом тенденцією можна вважати стрімке скорочення працівників передпенсійного та пенсійного віку.

Дослідження показників руху персоналу дозволяє стверджувати про наявність критичних явищ, які полягають у переважанні показників вибуття над показниками прийняття. Негативною тенденцією також було підвищення коефіцієнту плинності кадрів, оскільки у 2018 році всі звільнені працівники звільнилися за власним бажанням.

Зростання обсягів діяльності разом зі скороченням середньооблікової чисельності працівників зростання фондоозброєності та технічної озброєності на ПАТ "Холодокомбінат № 3". Так, фондоозброєність у 2018 році складала 194,58 тис.грн., що було більше показника на 31,8 % та показника 2017 року – на 4,5 %. Аналогічні тенденції спостерігають відносно технічної озброєності праці, яка у 2018 році складала 35,79 тис.грн. на 1 особу.

На досліджуваному підприємстві можна спостерігати поступове підвищення про­дук­тивності праці, пов’язане зі зростанням обсягів діяльності підприємства. Згідно розрахунків середньорічна заробітна плата у 2018 році складала 61 тис.грн., що було більше показника 2016 року на 18,9 тис.грн. (44,9 %) та більше показника 2017 року на 6,6 тис.грн. (12,2 %). Аналогічні тенденції спостерігалися у розвитку середньомісячної заробітної плати, яка у 2018 році складала 5083,9 грн.

Розрахований коефіцієнт випередження темпів росту продуктивності праці над темпами росту заробітної плати складав у 2018 році до 2016 року становив 0,98, а у 2018 році порівняно з 2017 роком – 1,02, що позитивним чином характеризує мотиваційний механізм підприємства.

З метою удосконалення управління розвитком персоналу підприємства нами обґрунтовані напрями планування трудової кар’єри на ПАТ "Холодокомбінат № 3", за яких необхідно виходити не тільки зі стратегії управління організацією, а й враховувати пріоритети працівників, їх життєві цілі, ціннісні орієнтації тощо. При збереженні чисельності персоналу на рівні 2018 року у 2019 році на ПАТ "Холодокомбінат № 3" найбільше працівників будуть на етапі просування, який передбачає підвищення рівня кваліфікації, професійно-кваліфікаційне просування, набуття нових навиків та досвіду роботи, що буде досить раціональним для підприємства та сприятиме ефективному розвитку персоналу.

З метою оптимізації процесів професійно-кваліфікаційного просування на ПАТ "Холодокомбінат № 3" вважаємо доцільним враховувати в особовій картці дані про професійно-кваліфікаційне просування робітника, його професійне навчання, результати профвідбору, пов’язані з просуванням. На кожного робітника, якого запропоновано на просування, пропонуємо вести "Контрольний листок кандидата на професійно-кваліфікаційне просування", в якому відображається трудова кар’єра робітника.

Однією з найпоширеніших моделей управління просуванням фахівців і керівників стала модель партнерства з планування і розвитку кар’єри, які ми пропонуємо впроваджувати і на ПАТ "Холодокомбінат № 3". Ця модель передбачає співробітництво трьох сторін – фахівця, його безпосереднього керівника і служби управління персоналу.

З метою удосконалення процесів підвищення кваліфікації на ПАТ "Холодокомбінат № 3" пропонуємо проводити гнучке навчання, яке має особистісну орієнтацію. В процесі навчання формується власний професійний досвід, що впливає на ефективність підготовки.

Ще одним важливим напрямом оптимізації процесів підвищення кваліфікації на ПАТ "Холодокомбінат № 3" вважаємо запровадження короткострокового підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців. Нами розроблено план короткострокового підвищення кваліфікації робітників, фахівців і керівників ПАТ "Холодокомбінат № 3" на 2014-2015 роки. Згідно з розрахунками загальна сума витрат на проведення короткострокового семінару з підвищення кваліфікації становитиме 6855 грн. У 2018 році, згідно проведеного дослідження, ПАТ "Холодокомбінат № 3" мав витрат на розвиток персоналу у сумі 10550 грн., а на захід, що планується у 2019 році буде витрачено лише 6855 грн. Актуальність заходу підтверджується й тим, що він розрахований на 30 слухачів, і підприємство може залучити інші підприємства, що хочуть підвищити кваліфікацію своїх працівників. Собівартість заходу на 1 працівника складатиме 228,5 грн на 1 особу, а для працівників інших підприємств можна встановити ціну на семінар у 350 грн., що сприятиме зниженню витрат для ПАТ "Холодокомбінат № 3" для своїх учасників.

Запропоновані заходи щодо удосконалення кар’єрного просування, професійної підготовки й підвищення кваліфікації окремими категоріями працівників ПАТ "Холодокомбінат № 3" спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності персоналу та ефективності господарської діяльності підприємства в цілому.