

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
Кафедра управління персоналом і економіки праці

## ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр  
Освітній рівень

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
Шифр і назва галузі

Спеціальність 051 Економіка  
Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці

на тему: Компетентність персоналу як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів)

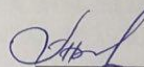
ДРУПЕП. 016217.01.17.00

Виконав: студент 2 курсу гр. УПЕПм-20-1

  
Підпис

І.С. Улицька  
Ініціали, прізвище

Керівник  
ст. викладач

  
Підпис/дата

Т.В. Глушко  
Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри д-р екон. наук, проф.

  
Підпис/дата

Ведерніков М.Д.  
Ініціали, прізвище

13 12 2021 р.

2021

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління  
 Кафедра управління персоналом і економіки праці  
 Освітній рівень магістр  
 Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
Шифр і назва  
 Спеціальність 051 Економіка  
Шифр і назва  
 Спеціалізація Управління персоналом та економіка праці  
 Освітня програма освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 Завідувач кафедри  
 управління персоналом і економіки праці  
 Ведерніков М.Д.  
Прізвище, ініціали

« 25 » серпня 2021 року

**ЗАВДАННЯ**

**на дипломну роботу**

**Улицькій Інні Євгенівні**

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи: Компетентність персоналу як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів)

керівник роботи Глушко Т.В., ст. викладач

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від « 25 » серпня 2021 року №102.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 13 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, нормативна база, статистичні та звітні матеріали підприємства: баланс, фінансова звітність, звіт з праці, стандарти якості, положення про управління підприємством.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) У першому розділі розкрити теоретико-методологічні засади компетентнісного підходу до управління персоналом; поняття системи адаптації компетентностей персоналу та механізм професійної компетентності працівників підприємства. У другому розділі проаналізувати виробничо-господарську діяльність ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». В третьому розділі запропонувати рекомендації щодо розвитку персоналу на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та покращення механізму формування компетентності персоналу.

5. Перелік ілюстративного матеріалу Рисунок 2.3 – Структура персоналу за статтю на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2018–2020 р.р; Рисунок 3.4 –Методика перевірки компетентностей працівників на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»; Таблиця 3.1 – Матриця попарних порівнянь вагомості загальних

компетентностей фінансового директора ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»  
 Таблиця 3.5 - Результати оцінювання загальних компетентностей фінансового  
 директора ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за методом 360°.

6. Консультанти розділів дипломної роботи

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


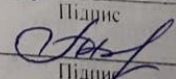
7. Дата видачі завдання 01.09.2021 р

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

Назва етапів (розділів) роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1 Збір необхідної інформації для написання теоретичної частини роботи	04.10.21 – 14.10.21	Викона
2 Вивчення статистичних даних та аналіз літературних джерел	15.10.21 – 30.10.21	Викона
3 Оформлення першого розділу роботи та надання його керівнику для погодження	20.10.21 – 04.11.21	Викона
4 Дослідження організаційно-економічної характеристики підприємства	05.11.21 – 10.11.21	Викона
5 Оформлення другого розділу роботи та надання його керівнику для погодження	05.11.21 – 18.11.21	Викона
6 Аналіз отриманих результатів і формулювання висновків	15.11.21 – 18.11.21	Викона
7 Оформлення проектно-рекомендаційної частини роботи та надання його керівнику для погодження	19.11.21 – 02.12.21	Викона
8 Підготовка роботи до захисту (нормоконтроль, перевірка на наявність плагіату, супровідні документи, доопрацювання роботи згідно зауважень)	14.12.21 – 17.12.21	Викона
9 Попередній захист дипломної роботи	14.12.21	Викона
10 Захист дипломної роботи	21.12.2021	Викона

Студент

Керівник роботи

  
 Підпис  
  
 Підпис

І.С.Улицька

Ініціали, прізвище

Т.В. Глушко

Ініціали, прізвище

Дипл  
 ефективнос  
 «Красилівс  
 вико  
 Кері  
 Обся  
 Ключ  
 «розвиток  
 «адаптаці  
 Мет  
 висококв  
 зовнішнь  
 Об  
 персонал  
 у  
 положен  
 ефектив  
 Розглян  
 у  
 аналіти  
 Розглян  
 у  
 покра  
 рекоме  
 компет

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Компетентність персоналу як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»), м. Красилів».

Виконав студент гр. УПЕПм-20-1 Улицька Інна Євгенівна

Керівник Глушко Тетяна Володимирівна

Обсяг – 79ст., 12рис., 23табл., 7 формул, 43джерела та додатки.

Ключові слова: «професійна компетентність персоналу», «компетенція», «розвиток персоналу», «навички співробітників», «навчання працівників», «адаптація до робочого місця», «кваліфікація працівника».

Мета дипломної роботи: вивчення шляхів удосконалення системи добору висококваліфікованих кадрів та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження: процес створення механізму компетентності персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

У першому розділі дипломної роботи було узагальнено теоретичні положення, що визначають ключові вміння та адаптивні показники, які є ефективним інструментом роботи ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Розглянуто загальну характеристику компетенцій персоналу.

У другому розділі дипломної роботи був проведений детальний аналіз аналітичних матеріалів фінансових та техніко-економічних показників. Розглянуто структуру та склад персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

У третьому розділі дипломної роботи надано рекомендації щодо покращення розвитку персоналу на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та рекомендації для удосконалення системи підбору висококваліфікованого та компетентного персоналу на підприємство.

08.12.2021

Дата



Підпис

## Зміст

Вступ.....	7
1 Теоретико-методологічні засади компетентнісного підходу до управління персоналом.....	10
1.1 Поняття адаптації компетентностей персоналу та її зміст в сучасних умовах підприємництва.....	10
1.2 Сутність та складові професійної компетентності персоналу.....	14
1.3 Механізм професійної компетентності працівників на підприємстві.....	19
Висновки до розділу 1.....	24
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».....	26
2.1 Загальна характеристика діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».....	26
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».....	36
2.3 Діагностика системи управління розвитком підприємства.....	51
Висновки до розділу 2.....	54
3 Напрямки удосконалення системи підбору висококомпетентного персоналу.....	55
3.1 Рекомендації щодо розвитку персоналу на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».....	55
3.2 Методика перевірки компетентностей працівників на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».....	61
Висновки до розділу 3.....	70
Висновки.....	72
Перелік джерел посилання.....	74
Додатки.....	78

## ВСТУП

У сучасному конкурентному середовищі багато підприємств орієнтуються на комплексну оцінку ефективності своєї діяльності. Важливим компонентом перевірки будь-якої компанії є перевірка знань і навичок своїх співробітників.

Ринкове середовище зараз дуже конкурентне і вимагає постійного вдосконалення зі сторони підприємств-виробників. Щоб не поступатися своїми позиціями, компанія повинна мати конкурентну перевагу з висококваліфікованим персоналом, навичками та знаннями своїх співробітників.

Сучасний рівень інформаційних технологій пов'язаний із технологією та технічним переоснащенням, що підвищує вимоги роботодавців до рівня професіоналізму працівників. Тому метою тренінгової політики компанії є відбір та навчання конкурентоспроможних працівників, зацікавлених у підвищенні якості продукції, економії ресурсів та зниженні витрат.

Багато відомих вітчизняних та зарубіжних авторів акцентують увагу на професійному розвитку, професіоналізмі, професіоналізмі. Д.Бохіна, О.Грішнова, Г.Дмитренко, А.Єхоршин, В.Колесов, О.Кузнєцова, О.Левченко, Є.Лібанова, В.Лич, В.В. Савченко, Л. Фільштейн та ін. Проте підхід до оцінки професійної майстерності працівників, який є інструментом впливу на ефективність підприємства, потребує більш детального розгляду.

Ефективність організації залежить насамперед від рівня людського розвитку, який переплітається з поняттями «навички співробітників», «навчання працівників», «адаптація до робочого місця», «кваліфікація працівника».

Метою дипломної роботи є вивчення шляхів удосконалення системи добору висококваліфікованих кадрів та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Основними завданнями дипломної роботи є:

- узагальнення теоретичних положень, концепцій, моделей системи адаптації та механізму компетентності персоналу;

- ознайомлення із ключовими основами формування механізму компетентності працівників;
- удосконалення практичних навичок для вирішення питань фінансового управління підприємством;
- аналіз та обробка аналітичних матеріалів фінансової звітності; планування заходів щодо покращення ефективної діяльності підприємства;
- розробка структурних схем управління розвитком персоналом підприємства;
- надання рекомендацій щодо розвитку персоналу та вдосконалення системи підбору кваліфікованих працівників підприємства.

Об'єктом дослідження є процес створення механізму компетентності персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Основною темою дослідження є теоретичні, методологічні та практичні положення щодо формування та використання ключових показників компетентнісного підходу як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення цілей та досягнення визначених цілей у роботі використовувалися різноманітні методи наукового дослідження: порівняння, систематизування; морфологічний аналіз – уточнення понять і класифікаційного апарату в процесі роботи; використання системного підходу, визначення ключових показників кваліфікації персоналу, використання інноваційних методів підбору кваліфікованого персоналу; графічний – відображення теоретичних і прикладних матеріалів роботи; аналізу та синтезу – вивчення об'єктів і тем дослідження.

Інформативною базою виступають наукові роботи вітчизняних та зарубіжних науковців, періодичні видання, статистичні дані, результати експертних досліджень, економічні огляди, корпоративна бухгалтерська, фінансова та управлінська звітність, а також Інтернет-ресурси.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що обґрунтовано механізм компетентності, який є інструментом підвищення ефективності

діяльності підприємства, розроблено практичні рекомендації щодо його вдосконалення, впроваджуються нові методики.

Обсяг дипломної роботи становить 77 сторінок. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 23 таблиці і 12 рисунків, 7 формул, висновків, перелік джерел посилань з 43 найменування, додатків.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1 Поняття адаптації компетентностей персоналу та її зміст в сучасних умовах підприємництва

Як відомо, людські ресурси є надійною основою для визначення економічної діяльності та конкурентоспроможності організації. Внесок людських ресурсів у досягнення цілей організації залежить від того, як персонал підбирається, оцінюється, навчається та мотивується. У той же час цей аспект важливий для організації в цілому, але приділяється недостатньо уваги таким питанням, як адаптація компетентностей персоналу.

Адаптація є розширеним поняттям, і застосовується багатьма науками, такими як: біологія, антропологія, філософія, психологія, соціологія та економіка. Термін «адаптація» походить від латинського *adapto* – «пристосовуваність», пізніше латинського *adaptation* – «пристосування». Термін вперше з'явився у фізіології і був введений у другій половині 18 століття німецьким фізіологом Г. Агбертом. Він описав адаптивність так: «зміни (пристосувального) характеру чутливості шкірних аналізаторів до дії зовнішніх подразників» [1, с. 109].

Серед сучасних праць зарубіжних фахівців, які розглядали різні питання адаптації персоналу в галузі організаційного менеджменту, психології та соціології управління, є роботи М. Армстронга, Д. Брадта, Г. Деслера, В. Задіори та А. Кібанова, Є. Кобцева, Т Котова, М. Крутцова, Є. Малініна, П. Малуєва, Є. Маслова, Н. Маусова, В. Медведєва, Б. Сербіновського, Ю. Шабанової, Р. Шулера [1].

Тому слід зазначити, що процедура адаптації компетентностей персоналу має на меті полегшити прийом на роботу нових працівників та їх легке освоєння нових вмінь, знань та навичок. Як правило, новачки стикаються з низкою

труднощів, більшість з яких пов'язані з недостатнім знанням специфіки своєї роботи, певних навичок та вмій у виконанні своїх обов'язків, а також психологічних особливостей нових колег та особливостей міжособистісних взаємин. Відповідно, добре сплановані та добре реалізовані спеціальні адаптаційні компетентісні процеси допоможуть новачкові подолати більше проблем, з якими він може зіткнутися, пришвидшить його вступ до колективу та прийняття трудової культури підприємства [2, с. 361].

Сучасні зарубіжні дослідники, такі як Н. Володін, М. Штейн, М. Уоткінс, стверджують, що можна створити адаптивну систему для персоналу підприємства і розглядають можливі варіанти такої системи. На основі аналізу цих досліджень можна виділити декілька характеристик системи адаптації персоналу, що належать до економічної системи [2]: цілісність; синергію; ієрархію; наявність мети; інші способи функціонування та розвитку; здатність підтримувати часткову продуктивність у разі відмови окремих елементів системи.

У результаті багаторічного досвіду рекомендується враховувати зарубіжний досвід управління підприємством, який чітко визначив важливість і позицію процесу адаптації компетентностей персоналу в системі управління персоналом.

Тому компанії, які розглядають адаптацію компетенцій персоналу як перший крок у навчанні та розвитку персоналу, демонструють високу ефективність адаптації персоналу [3].

Визначення початкових потреб нових співробітників – це аналіз їхніх майбутніх повноважень і навичок. Служба управління персоналом організації повинна оцінювати ключові навички, вміння та знання співробітників під час процесу набору працівників та їхньої адаптації.

Адаптація передбачає розуміння свого соціального статусу, пов'язаних з ними ролей і поведінки, а також своєї активної позиції та поведінки як форми реалізації власних можливостей для вирішення загальних проблем. Це включає детальне знайомство з командою та прийняття нових обов'язків; засвоювати

поведінкові стереотипи; асиміляція – це повне пристосування до середовища і, зрештою, ідентифікація - спільне визначення особистих інтересів і цілей [4, с. 93].

Процес адаптації компетенцій можна умовно провести в такому порядку (рис. 1.1) [15]: оцінити рівень підготовленості новачка; оцінити його знання та вміння; орієнтація в організованості; роз'яснення доручень та вимог до посади; введення робочої групи.

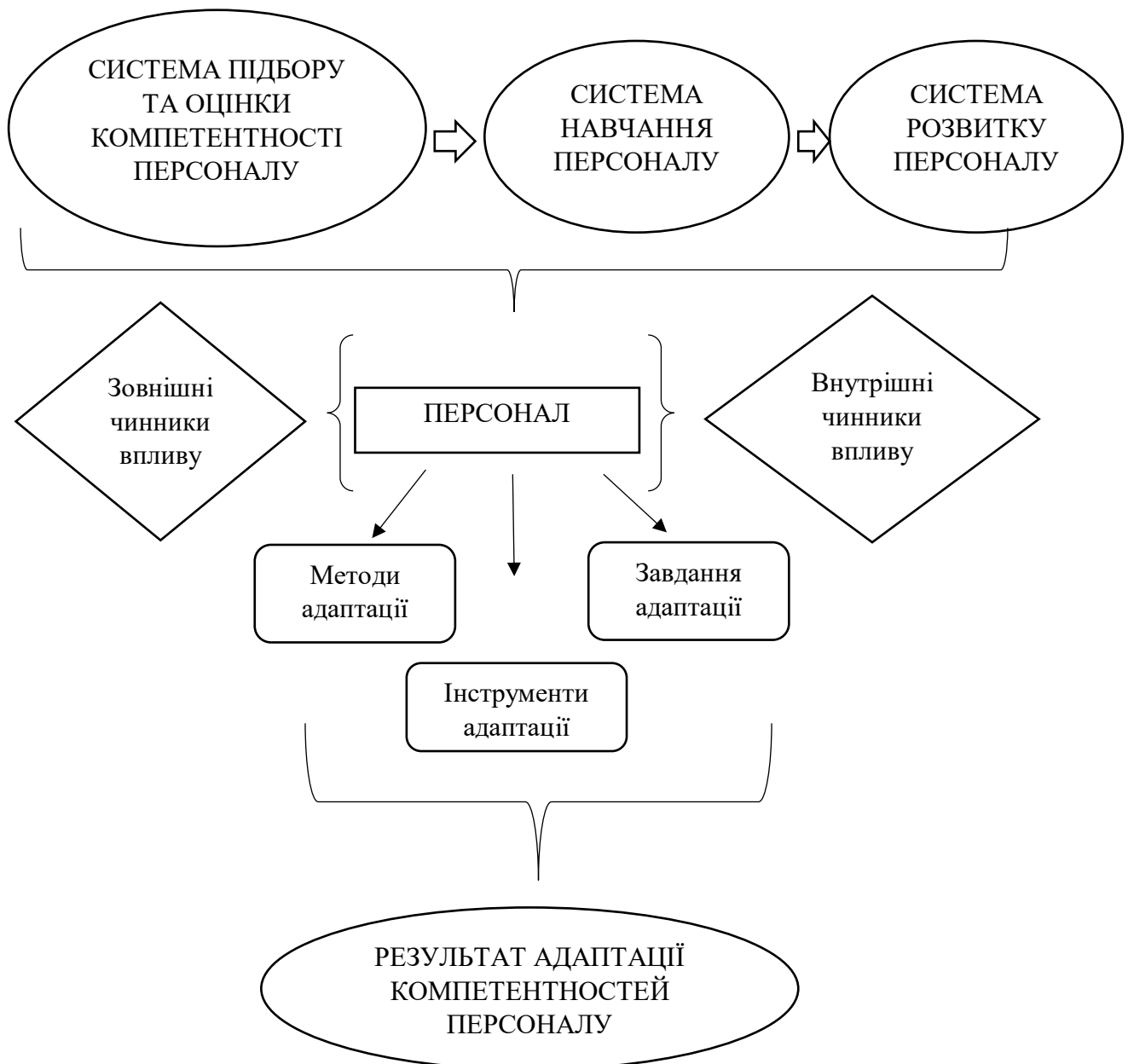


Рисунок 1.1 – Модель адаптації компетенцій персоналу на підприємстві

Попереднім етапом адаптації компетенцій персоналу відразу після прийняття на роботу є оцінка готовності працівників. Завдання експертів – з'ясувати, чи був новий працівник зрозумів деталі роботи, і чи працював він за подібною схемою організації праці підприємства.

Співробітникам потрібні вказівки щодо розуміння робочого процесу та освоєння нових компетенцій, а також щоб зрозуміти організаційну структуру, внутрішні правила, традиції та цінності компанії. Фахівець представляє команду під час процесу орієнтування. Деякі компанії мають традицію зустрічатися неформально. Ця фаза системи адаптації працівника повинна бути завершена протягом перших 5-10 днів після прийняття на роботу нового працівника.

Практична частина програми адаптації компетенцій співробітників полягає в ефективній орієнтації. На завершальному етапі всі знання та компетенції, якими володіє працівник, необхідно застосувати на практиці та надати необхідну допомогу. У цьому випадку потрібно переконатися, що фахівець все засвоїв, погодився з правилами компанії і опанував колектив.

Завершальний етап адаптації до нових компетенцій – це діяльність, в якій працівник вже повністю усвідомлює поставлені йому нові задачі і не потребує підтримки з боку наставника.

Найважливіша роль керівників у процесі адаптації персоналу до нових компетенцій полягає в тому, щоб допомогти співробітнику успішно інтегруватися в організацію. На практиці інтеграцію (або адаптацію) слід починати з отримання такої інформації, як історія компанії, продукти, послуги, структура управління, внутрішні процедури, виплати працівникам, можливості навчання та кар'єрне зростання. Всю цю інформацію працівнику мають надати кадровики.

Огляд роботи здійснюється безпосередньо лінійним керівником. Він знайомить своїх нових співробітників зі своїми колегами, знайомить їх з виробничими функціями, дає можливість спостерігати за роботою своїх

співробітників [16].

При необхідності можна призначити нового керівника в перший день роботи. Важливо допомогти новому співробітнику швидко адаптуватися на робочому місці та стати рівноправним членом команди, адже від того, наскільки швидко він буде працювати, залежить його повна завантаженість.

Таким чином, щоб успішно завершити процес адаптації компетентностей персоналу, необхідно розглянути наступні професійні прийоми адаптації:

- інструктаж, тобто пояснення та демонстрація необхідних компетенцій безпосередньо на робочому місці. Основна особливість цього методу полягає в тому, що він орієнтується на конкретні види діяльності, які входять до професійних обов'язків працівника;

- учнівство;

- можливість спостерігати за роботою колег;

- знайомство з колективом за допомогою керівника відділу.

Але, звісно, успіх адаптації до нововведених компетенцій залежить від характеру виробництва, навколишнього середовища та працівників. Чим складніше це середовище, тим складнішим буде процес адаптації, оскільки воно відрізняється від попереднього робочого місця [17].

## **1.2 Сутність та складові професійної компетентності персоналу**

Оскільки немає чіткої різниці між «компетентністю» і «компетенцією», багато керівників компаній плутають і узагальнюють ці терміни, або ж розуміють їх як один загальний термін. Сьогодні кожна компанія самостійно складає перелік важливих та ефективних компетенцій та самостійно визначає поняття «компетентність». Крім того, кожен дослідник і науковець має свої погляди на природу понять «компетентність» і «компетенція».

Хоча у вітчизняній економічній літературі широко використовуються такі терміни, як «компетентність» і «компетенція», можна припустити, що апарат цього поняття залишається незрозумілим, оскільки в працях авторів немає однозначного визначення цих понять. Компетентність — це набір з індивідуальних навичок, що визначають якість роботи та індивідуальні особливості працівника, пов'язані з володінням певним набором навичок; Компетенція — це рівень знань, умінь і навичок, які відповідають компетенції працівника і забезпечують здатність успішно вирішувати проблеми, визначені вимогами ринку праці.

Поряд із поняттям «компетентність» варто звернути увагу на термін «спеціалізація». Узагальнюючи погляди різних науковців, можна узагальнити, що кваліфікація — це сукупність спеціалізованих знань і практичних навичок, що визначають рівень готовності працівника до виконання конкретної складної професійної функції. Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів і службовців визначається рівнем їхньої освіти та стажем роботи на конкретній посаді.

Є.Іванова [18, с. 120] наголошує, що компетенція — це, як правило, набуття відповідних компетенцій, тобто сукупності взаємопов'язаних знань, умінь, навичок і відносин, пов'язаних із предметом, що дає змогу їй цілеспрямовано й ефективно діяти.

З точки зору Л.Семіва [19, с. 203] компетентність - здатність виконувати діяльність, виконувати завдання. У цьому випадку поняття «компетентність» включає сукупність знань, умінь і ставлень, які дають змогу особам ефективно працювати або виконувати конкретні функції, спрямовані на досягнення певного стандарту в певній галузі чи діяльності. Автор вважає поняття «здатність» питанням повноважень усередині організації чи посадової особи, або питанням досвіду та знань людини.

Отже, підсумовуючи вищесказане, щоб бути компетентним (вміти виконувати вимоги та завдання), необхідно бути компетентним. Наявність широкого спектру компетенцій визначає відповідний рівень професійної

майстерності та є джерелом розвитку та ефективності в конкурентному середовищі [20].

Слід також зазначити, що поняття «спеціалізація» та «компетентність» подібні за тлумаченням. Тому в подальшому буде використовуватися поняття «компетентність» з урахуванням подібності понять «спеціалізація» та «компетентність» та сукупності подібних характеристик.

Результати наукових досліджень показують, що персонал визначається рівнем освіти, досвідом, роботою, лідерськими здібностями, якістю управління. Належне корпоративне управління полягає в тому, щоб отримати вигоду від навичок співробітників компанії.

У таблиці 1.1 запропоноване також розкинуте розмежування вище згаданих понять, таких як: «компетентність», «компетенція», «кваліфікація».

У більш широкому розумінні компетентність визначається як ступінь соціально-психологічної готовності до активної діяльності. Для цього необхідне набуття суб'єктом діяльності відповідних навичок, у тому числі його особистого підходу. Компетентність визначається як глибокі знання або навички, набуті з предмета. Під компетентністю розуміють сукупність професійних навичок і особистих якостей працівника для досягнення успіху. Однак, якщо говорити про персонал, важливо використовувати термін «skills», оскільки ми знайдемо необхідний рівень питань, наприклад, відповідні знання та досвід фахівця та вміння застосовувати їх на практиці [22].

Таблиця 1.1 - Співвідношення понять «компетентність», «компетенція» і «кваліфікація»

Компетентність		
Компетенція		Складається з декількох компетенцій
Кваліфікація	Проявляється лише в дії, та схильна на результат	
Невід'ємна від суб'єкта		
Характеризує виконання професійної діяльності на робочій посаді	Здатність вирішувати професійні завдання, досягати успіхів у результатах	Сукупність характеристик у певній галузі питань

Продовження таблиці 1.1

Описує готовність до відповідної роботи діяльності але не завжди з можливістю виконання	Фактори формування компетенцій: знання, вміння, здібності та навички, дії, досвід, мотивація	Наявність швидких оперативних знань
Наявність виняткових можливостей	Наявність виняткових компетенцій	Наявність виняткових здібностей

На основі аналізу тлумачення поняття «компетентність» можна виділити групу факторів, що впливають на формування компетентності. До основних груп факторів, що складають навички працівника, належать освіта, розвиток кар'єри, навчання, моральне та матеріальне стимулювання (див. рис. 1.2).

Розвиток персоналу можна розглядати як традиційну та інноваційну діяльність, спрямовану на підвищення культури управління, тобто використання різноманітних форм навчання, виробничих процесів, організації навчання, діяльності та деяких зовнішніх заходів шляхом створення компетентнісного авторського планування, впровадження, розробка та впровадження програм підготовки менеджменту через інновації.

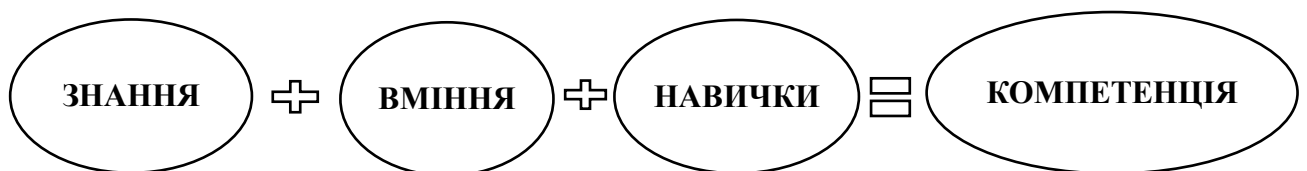


Рисунок 1.2 – Формула визначення основних компетенцій

Навчання — це комплекс завдань, спрямованих на розвиток і підвищення кваліфікації співробітників.

Тренінг – це форма активного навчання, спрямована на оволодіння новими навичками та розвиток комплексу теоретичних знань і практичних навичок, які виявляються у розвитку вроджених умінь. Основним завданням тренінгу є вдосконалення наявних навичок, набуття нових і, перш за все, професійних навичок, а також інтеграція їх в операційну автоматизацію.

Формувати компетенції можна також через стажування, підвищення кваліфікації, перепідготовку працівників за результатами післядипломної освіти. Післядипломна освіта часто використовується, коли компанія визначає потребу співробітника в додаткових професійних навичках.

Ще один напрямок розвитку співробітників – професійне кар'єрне зростання. Л. Семів [23, с. 211] «Розвиток кар'єри – це цілеспрямоване планування з метою виявлення професійних інтересів працівників, забезпечення їх професійним навчанням та просуванням по службі у своїй компанії та передбачає спільні зусилля працівників, їх безпосереднього керівника та спеціалістів з кадрів, що позитивно впливає на їхню роботу. Компанія шляхом оптимізації використання працівників, посилення їх мотивації та забезпечення цільового характеру професійного навчання.

Акцент слід робити на методах професійного розвитку, таких як коучинг (консультування, наставництво) – процес передачі співбесід, консультування, консультування, знань і навичок від більш досвідченої, кваліфікованої людини до менш досвідченої. складні завдання. Відповідно, оскільки тренери передбачають передачу знань і навичок, співбесіди та консультування, працівники підприємства розвивають такі навички, як комунікація (пов'язана з процесом спілкування), аналітика (здатність творчо вирішувати проблеми) та діагностика (збір та обробка даних).

Наставництво – це розвиток особистості в психологічному та соціальному плані через розвиток кар'єри, з одного боку, та консультування та спілкування – з іншого. Наставництво, у свою чергу, зосереджується на виконанні роботи, пов'язаної з професійною діяльністю, і розвитку специфічних умінь і навичок.

Мотивація – основа успішної кар'єри. Необхідно відповідним чином стимулювати процес набуття нових навичок у працівників підприємства, адже кожен хоче отримувати гроші за свою роботу. Тому можна виділити моральне та матеріальне стимулювання працівників до створення та розвитку навичок.

Основними факторами, які спонукають працівників до активного розвитку та підвищення кваліфікації, є: бажання зберегти роботу та посаду; бажання

зайняти нову посаду або підвищити кваліфікацію для займаної посади; відсоток у підвищенні окладу або премії; активний інтерес до отримання нових знань і навичок; зацікавленість у взаємодії з іншими учасниками; наприклад, бажання поділитися своїм досвідом.

### **1.3 Механізм професійної компетентності працівників на підприємстві**

У конкурентному середовищі успішна діяльність підприємства забезпечується високорозвиненими можливостями, частиною яких є трудовий потенціал. Оскільки компетенцію працівника можна розглядати як елемент трудової компетентності, тому важливим є розглянути механізм професійної компетентності працівника, його складові, а також вплив рівня кваліфікації на розвиток компетентності працівника.

Компетентність часто розглядається як властивість людини, що володіє знаннями та досвідом, авторитетом у галузі, інформацією, здатністю ефективно та ефективно вирішувати професійні проблеми. Тому вміння, як і інші якості особистості, формуються і виявляються лише в процесі відповідної діяльності з урахуванням глибокої особистої зацікавленості людини цією діяльністю. Тому компетентність є оціночною категорією, оскільки визначає рівень розвитку та зрілості особистості як суб'єкта спеціалізованої діяльності, а також здатність планувати та реалізовувати складні професійні проблеми, раціональну та успішну діяльність. ставити цілі, приймати рішення у складних ситуаціях, нести відповідальність за їх наслідки [24].

Визначенням професійної майстерності є комплексна індивідуальна освіта з багатьма складовими. Крім спеціальних знань і навичок, він вимагає критичного інтелектуального розвитку, включаючи аналітичні, комунікативні,

прогностичні та інші психічні процеси, дає змогу максимально ефективно захищати і забезпечувати процес професійного розвитку та саморозвитку особистості.

У вітчизняній літературі ми набуваємо уявлень про важливі професійні якості працівника, які формуються під час навчання та діяльності, і трактуються як психологічні, психологічні особливості та здібності, що є основою його успішності. Важливі професійні якості формуються під час професійної підготовки та діяльності; є передумовою придатності до певної діяльності [25]. Проте на практиці відповідно до конкретної ситуації та конкретного підприємства працівник повинен володіти базовим набором важливих професійних якостей, які змінюються та вдосконалюються під впливом професійних умов, досягають вищого рівня розвитку та переходу до ширшого розуміння. Важливі професійні якості та якості, що впливають на ефективність роботи працівників на конкретному підприємстві, та особистісні якості, які цінуються практично скрізь (комунікабельність, організованість, здатність швидко адаптуватися, ентузіазм до роботи, стресостійкість) [26].

Різниця між кваліфікованим фахівцем і кваліфікованою людиною полягає в тому, що вони мають певний рівень знань, умінь і навичок і застосовують це у своїй роботі; якість професійної діяльності та ставлення до професії внутрішньо мотивовані з точки зору цінності. Кваліфікований фахівець має здатність виходити за межі свого предмета та професії, а також певну творчу здатність до саморозвитку.

Основними елементами професійної майстерності є такі.

- Професійні завдання та функції, які вимагають відповідних навичок;
- Навички, необхідні для успішної роботи.

Елементами професійної майстерності виступають [27]:

1) Визначення структури професійної компетентності починається з детального, якісного опису технічного завдання та діяльності. Успіх будь-якої оцінки професійної компетентності на 80% залежить від правильного формулювання технічного завдання. Це значно спрощує інтерпретацію

професійних завдань (параметр, що оцінює ефективність вирішення цих завдань).

2) Результат. Рівень сформованості та профіль, що свідчать про набуття базових навичок, необхідних для вирішення професійних завдань. Зазвичай вказується рівень освіти: середня, середня спеціальна, вища.

3) Кваліфікація. Необхідна для успішного виконання професійного завдання.

4) Теоретичні знання. Знання конкретних абстрактних теорій і концепцій, які дозволяють сформулювати коло тем і зрозуміти закономірності діяльності та розвитку.

5) Споживчі знання. Знання конкретних прийомів, прийомів, технологій, методологій, нормативно-правових актів, які використовуються для здійснення професійної діяльності.

6) Когнітивні навички пов'язані з рівнем логіки, інтуїції та творчого мислення.

7) Практичні навички. Володіння набором спеціалізованих дій, прийомів, засобів та інструментів.

8) Комунікативні навички. Навички спілкування, взаємодії та контролю, які дозволяють успішно виконувати спільні, групові завдання або завдання, пов'язані зі спілкуванням з підрядниками, клієнтами чи співробітниками. Матриця професійних компетенцій представляє лише комунікативні навички, важливі для виконання конкретного професійного завдання.

9) Незалежність і самостійність. Вимоги до вирішення професійних завдань самостійно або під керівництвом.

10) Функціональна грамотність. Комп'ютерна грамотність (знання певного програмного забезпечення), знання іноземних мов (до певного рівня), письмова та усна, а також навички прийняття рішень людиною, яка не може успішно виконувати професійні завдання, такі як прийняття рішень.

11) Інновації та розвиток. Такі вимоги, як вирішення нестандартних

проблем, перехід до нових ситуацій, здатність виходити за рамки стандартних моделей поведінки, інтелект, спритність і прийняття рішень.

12) Продуктивність. Здатність виконувати професійні завдання відповідно до встановлених норм часу та інших ресурсів.

Для кращої оцінки механізму професійних компетенцій була створена так звана «матриця компетенцій» – це набір специфічних якостей, які повинні проявлятися у фахівців певної галузі, наприклад, лідерство на адміністративному рівні, а також навички ведення переговорів, комунікативні навички тощо.

Матриця компетенцій співробітника потрібна для визначення та оцінки найважливіших навичок для певної посади. Для кожної посади важливо розуміти, що певні навички є важливими, навіть у форматі одного відділу чи підрозділу. Матриця дає розуміння того, чи готовий працівник до певних робочих завдань і на яку посаду він претендує [28].

Однак, є ряд причин для чого потрібна матриця компетенцій:

- Під час аудиту, виникає зацікавленість в компетентності персоналу і чи відповідає посада працівника згідно його вмінь і навичок;
- З матриці видно, скільки людей задіяно в певній діяльності;
- Матриця демонструє поточні компетенції співробітників. І служить стимулом для професійного розвитку, оскільки ілюструє компетентність всього персоналу.

Матриця оцінює важливі виробничі навички та рівень кваліфікації робітників як збалансовану суму їхніх навичок [29].

Робота з такою матрицею дає наступні можливості.

- визначати різницю між званнями, присвоєними за вислугу років і фактичне набуття професійних навичок;
- заохочувати людей привчатись до нових видів обладнання та засобів;
- визначає прогалини в ключових навичках.

При цьому кожен співробітник може з матриці побачити, чого досягнуто і які навички потрібно «вдосконалити», порівняти та оцінити результати з іншими, підвищити цінність команди.

Розробка матриці компетенцій передбачає складання моделі компетенцій для кожної посади. Для цього потрібно визначити список найважливіших навичок у роботі організації, а потім оцінити, що важливо для кожного конкретного досягнення.

Щоб визначити найважливіші навички, слід перерахувати їх усі та скласти у список. З них виділяється близько 10 значущих. Це дозволить зосередитися на найважливіших моментах співробітника. Перш за все, увага зосереджена на успіху співробітника та навичках, які вони найчастіше використовують.

Після того як список складений, потрібно пояснити кожен з них і створити графік оцінювання. Потрібно визначити кількість рівнів компетентності (графік оцінювання).

Рекомендується робити трохи більше 5-6 рівнів [28]. Також необхідно детально пояснити поведінку співробітників на кожному рівні. Крім того, між кожним рівнем компетентності має бути чітка якісна різниця.

Перехід на новий рівень компетенції означає зміну якості роботи. У цьому випадку атрибут нижнього рівня має бути вищим. Крім позитивних факторів, можна використовувати негативні фактори, щоб вказати на відсутність навичок.

Загальна модель матриці компетенцій працівника може мати такий вигляд, представлений на рисунку 1.3.

Матрицю компетенцій можна скласти в будь-якій формі – без особливих вимог. Працівникам важливо розуміти, якими якостями та вміннями вони повинні володіти та як підвищити свою кваліфікацію, щоб вийти на новий рівень.



Рисунок 1.3 – Матриця компетенцій працівника

Модель компетентності є важливим інструментом, який можна використовувати самостійно тільки професіонали кадрової служби працювати не будуть. Модель компетентності «у повсякденному житті» може бути використана будь-яким керівником для швидкої оцінки поведінки своїх співробітників (якщо параметри моделі чітко і просто пояснюються). Тому що робочий клімат – це найскладніший практичний кейс, і його обґрунтованість може оцінити керівник.

## **Висновки до розділу 1**

Адаптація працівників є важливою умовою сталого розвитку підприємства. Загалом обидві сторони зацікавлені в успішній адаптації своїх співробітників на підприємстві. Відповідно, процес адаптації нового працівника до трудового колективу має бути комплексним і централізованим. Ключовими показниками успішної адаптації співробітників є: обов'язки нового співробітника, відповідальність за вирішення завдання, рівень дотримання кодексу поведінки, рівень взаємодії з іншими співробітниками, а також доля їх участі, неформальні групи тощо. Успішне проходження основних етапів адаптації шляхом реалізації заздалегідь розробленої програми зустрічається не зовсім часто, а врахування індивідуальних особливостей особистості дозволить досягти творчих результатів за короткий термін. підприємство та його економічна безпека.

Професійні навички працівника — це професійні та статутні можливості особи здійснювати свої повноваження у професійній діяльності працівника; володіння широким спектром професійних знань, умінь і навичок, які можна використовувати в самих різних ситуаціях. Професійна компетентність працівника повинна включати особистісні та соціальні компоненти, що

визначають здатність людини працювати в команді та досягати поставлених цілей. Професійна майстерність професіонала базується на теоретичних знаннях, практичних навичках, особистісних якостях, життєвому досвіді, які визначають його здатність бути готовим до виконання своїх професійних обов'язків, самосвідомість, конкурентоспроможність. Ключовою складовою професійної компетентності працівника є низка ключових компетенцій, що забезпечують ефективність роботи та конкурентоспроможність фахівців.

Звичайно, скласти список загальних компетенцій найбільш підходящого персоналу не представляється можливим, оскільки вони будуть відрізнятися в залежності від посади, умов роботи та специфіки робочого місця. Структура і зміст професійних умінь, як правило, визначаються характером діяльності та спеціальністю. Тому підвищення кваліфікації працівників буде різним залежно від характеру професії, посади та вимог підприємства. Проте зрозуміло, що необхідні подальші дослідження та рішення для створення загальної моделі компетенцій, різноманітності для різних категорій працівників та класифікації основних компетенцій.

Підвищення професійної кваліфікації працівників впливає на загальний стан трудової працездатності та працездатності підприємства, що в свою чергу впливає на загальну конкурентоспроможність. Тому створення програм і тренінгів, постійне підвищення кваліфікації працівників є важливими для розвитку підприємства на цьому етапі.

Створення кваліфікованої робочої сили може підвищити якість виконуваної роботи та забезпечити високу ефективність праці в умовах конкуренції.

## **2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»**

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» є найбільшим українським виробником різних марок «Оболонь»: пива, мінеральної води, напоїв, безалкогольних напоїв та солоду.

Основна місія та девіз корпорації: «Щодня ми працюємо, щоб бути першими, і не залишити спраглих людей у світі».

Компанія розпочала свою діяльність у 1974 року, саме тоді розпочалось намівання площі для збудови Київського пивоварного заводу №3. Вибір пав на данну місцевість завдяки великим запасам м'якої, кристалічної води Юрського та Сеноманський періодів. Завод був названий у 1986 році на честь одного з київських районів. Згодом, «Оболонь» став всесвітньо відомим брендом, а вже 1990 році на прилавках американських магазинів почали з'являтися пляшечки з пивом «Russkoye». Одним із дочірніх підприємств є публічне акціонерне товариство «Оболонь» «Красилівське», що належить компанії «Оболонь», і знаходиться у м. Красилів Хмельницької області (Додаток А).

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» засновано в 1996 році, коли було створено оптово-торгівельну базу ЗАТ «Оболонь», а в січні 1998 року компанія розпочала випуск мінеральної води під назвою «Оболонська-2» в скляній пляшці з артезіанської свердловини. Того ж року на підприємстві було освоєно розлив лікувально-столової мінеральної води «Збручанська» (доставлялася автоцистерною з родовища м. Сатанів Хмельницької області), проте виробництво було призупинено через збільшення вартості води з родовища.

Загальна характеристика ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» детальніше охарактеризована нижче у таблиці 2.1, в якій наведені контактні дані ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», а також основний вид діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Назва ознаки		Інформація	
Найменування (повне, скорочене)		Дочірнє підприємство публічного акціонерного товариства «Оболонь» «Красилівське», ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	
Код за ЄДРПОУ		22985686	
Дата видачі свідоцтва про державну реєстрацію		03.02.1998 (23 роки)	
Код території за КОАТУУ		6822700000	
Територія (область)		Хмельницька область	
Місцезнаходження (пошт. адреса)		Україна, 31000 Хмельницька обл., Красилівський р-н, місто Красилів, вул. Будівельна, 3.	
Міжміський код	03855	Телефон	(03855)4-42-19; 4-52-99; 4-42-16
E-mail	<a href="mailto:obolon@kr.obolon.ua">obolon@kr.obolon.ua</a>	Факс	+380385544223
Основні види діяльності:	Код за КВЕД	Найменування виду діяльності	
Виготовлення безалкогольних напоїв; виготовлення мінеральної води та іншої води в пляшках		Виробництво фруктових та овочевих соків; Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв; Оптова торгівля напоями; Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; Діяльність у сфері інженерних вишукувань і надання технічних консультацій в цій області.	

У грудні 1999 р. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» розпочало надавати послуги по розливу слабоалкогольних напоїв виробництва ПАТ «Оболонь» м. Київ, які доставлялися автоцистерною та проводилась підготовка для освоєння випуску безалкогольних і слабоалкогольних напоїв власного виробництва.

На початку 2000-х років компанія відкрила установку водопідготовки та змішування для виробництва солодких напоїв. У листопаді того ж року продукт був сертифікований та отримав ліцензію на виробництво слабоалкогольних напоїв.

У 2005 році на території заводу розпочалося будівництво виробничих майстерень та допоміжних деталей. Поряд із технічними змінами, система управління якістю була розроблена відповідно до міжнародних стандартів, і

тепер можна експортувати продукцію до Німеччини.

Для якісного зберігання сировини та матеріалів було підняте питання про будівництво складського приміщення європейського зразка. Разом із цим на території було відкрито нове приміщення фірмового магазину та кафетерій.

За підсумками 2007 року ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» отримало сертифікування за системою управління якістю ДСТУ ISO 9001 – 2001 і міжнародного стандарту ДСТУ ISO 22000:2005 «Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга» та отримання міжнародного сертифікату якості продукції.

З 2007 по 2012 роки ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» визнано переможцем щорічного конкурсу на кращу організацію роботи з охорони праці, зниження травматизму, професійних захворювань на виробництві по підсумках роботи підприємств Красилівського району (Додаток А ).

Велика увага приділяється санітарії у зв'язку з виробництвом продуктів харчування. Працівники, які зазнають впливу небезпечних речовин, проходять періодичні медичні огляди.

У Красилівському районі виконавчий директор Фонду надає належну організаційно-методичну допомогу управлінню охорони праці підприємства у проведенні профілактичної роботи та вирішенні питань безпеки праці.

Сьогодні ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» – це сучасне підприємство з великими виробничими потужностями та передовими технологіями, які має у своєму арсеналі.

Компанія використовує комплексний підхід до керування якістю продукції. Принципи управління, що ґрунтуються на концепції загального управління якістю, реалізовані відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 22000 та ДСТУ ISO 9001. В результаті ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» стало переможцем 15 -го конкурсу якості в Україні.

Виробничо-торговельна діяльність підприємства підтримується такими основними законодавчими та нормативними документами:

- Законом України «Про захист прав споживачів» від 12.05.91 р. №

1023-ХІІ, законом України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» від 24.02.94 р. № 4004-ХІІ, законом України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини» від 23.12.97 р. № 771/97-ВР [30, 31, 32];

– Порядком заняття торговельною діяльністю і правилами торговельного обслуговування населення, затвердженими постановою КМУ від 08.02.95 р. №108 [33];

– Правилами продажу продовольчих товарів, затвердженими наказом МЗЕЗ від 28.12.94 р. № 237 [34].

Предметом діяльності акціонерного товариства виступають фінансово-інвестиційні, виробничо-торговельні, маркетингові, науково-дослідницькі, експортно-імпортні та інші види діяльності. А також виробництво пива, мінеральних вод, солоду, безалкогольних напоїв, соків; здійснення внутрішніх і міжнародних перевезень вантажів та пасажирів автомобільним транспортом; роздрібна та оптова торгівля (Додаток Б).

Стратегічний напрямок діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» визначається корпоративними інтересами ПАТ «Оболонь» м. Київ – національного виробника пива та напоїв. Вище керівництво ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зобов'язується:

– Задовольняти застосовані вимоги та очікування споживачів продукції торгових марок корпорації «Оболонь»;

– Створювати підприємство європейського рівня, що випускає продукцію конкурентоспроможну на міжнародному ринку, що відповідає національним стандартам;





– Займати стабільне положення на національному ринку якісних безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральних та питних вод, просувати її на експорт;

– Гарантувати безпечної та сприятливі для здоров'я умови праці для запобігання травм і погіршенню стану здоров'я, повзаний з виробничою діяльністю; зменшувати травматизм;

- Усувати небезпеки та знижувати ризики в сфері гігієни та безпеки праці для працівників, підрядників, відвідувачів; проводити консультації з працівниками, забезпечувати участь їх представників;
- Виконувати нормативні, законодавчі, правові та інші обов'язки для дотримання відповідності вимоги стосовно безпечності продукції, екологічних аспектів, які поширюються на небезпеки та ризики у сфері гігієни та безпеки праці, договірних зобов'язань;
- Бути кращими в сфері якості, безпеки продукції, в дбайливому ставленні до природних ресурсів, турботі та охороні довкілля;
- Забезпечувати екологічну безпеку виробництва, запобігати забрудненню довкілля, враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін;
- Постійно поліпшувати системи управління якістю;
- Впроваджувати сучасні методи, модулі, принципи менеджменту;
- Освоювати нові види продукції, сучасні технології;
- Забезпечувати компетентність персоналу щодо безпечності харчових продуктів, підвищувати рівень професійної кваліфікації персоналу;
- Сприяти розвитку системи соціального захисту персоналу, що забезпечить високий рівень його задоволеності; стимулювати колектив в результатах своєї праці;
- Отримувати прибуток для подальшого розвитку діяльності підприємства;
- Забезпечити ресурси для реалізації Політики та Цілей; здійснювати постійний аналіз та оцінку їх результативності; гарантувати, що Політика та Цілі доведені до відома всіх зацікавлених сторін, зрозумілі та застосовуються в межах організації.

Стратегія ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має задовольняти потреби та очікування клієнтів, захищаючи тим самим навколишнє середовище та зберігаючи лідируючі позиції на ринку алкогольних та слабоалкогольних напоїв при постійному врахуванні інтересів зацікавлених сторін. ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дотримується цілей, поставлених на 2021 рік (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Цілі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на 2021 рік

№ п/п	Зацікавлені сторони	Зміст цілей	Кількісні показники
<b>Замовники</b>			
1	 	Впровадити 1 новий вид продукції	до 31.12.2021
2		Виконання річного плану продаж на внутрішній ринок	100%
3		Виконання планів продаж на експорт	100%
4		Кількість обґрунтованих скарг від замовників	відсутність
5		Замінити фільтруючий матеріал на фільтрувальній установці Berkefeld	1.08.2021
<b>Персонал</b>			
6	 	Забезпечити підвищення загального рівня заробітної плати за підсумками року не менше, ніж	на 10%
7		Встановити рампу на складі № 4	до 1.10.2021
8		Придбати електронавантажувач	до 31.12.2021
9		Виконати план навчання персоналу	на 100%

Невід’ємною частиною цієї стратегії є безперервне вдосконалення системи управління для задоволення вимог стандарту та точне прогнозування ринкових тенденцій розвитку. Запорукою успіху будь-якого бізнесу є вибір висококваліфікованого персоналу та ефективна внутрішня організаційна структура.

Така команда працює на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Вона складається з менеджерів, керівників, професіоналів, фахівців та робітників, які поділяють однакові погляди та цілі та створюють корпоративну культуру, яка підтримує творчу діяльність всіх співробітників.

Метою управлінської структури організації є забезпечення матеріально-технічними ресурсами, здійснювати безпосередній вплив на виробничий процес, починаючи від реалізації готової продукції, до складання статистичних звітів, до обліку витрат на виробництво, до забезпечення ефективного та прибуткового виробництва операцій. в місцях, визначених правилами.

Головою управління завжди є директор. Він керує дочірнім підприємством, організовує та координує роботу підрозділів компанії,

забезпечує виконання планів виробництва та продажу, веде переговори, укладає контракти, укладає ділові та інші договори купівлі-продажу продукції, матеріалів тощо. необхідний інвентар. Обов'язки директора включають виконання контрактів та зобов'язань, покращення якості продукції, а також найм та звільнення працівників. Директор виробничої організації несе персональну відповідальність за результати діяльності підприємства та його прибутковість. Директор має право виступати від імені компанії від імені всієї організації.

Наступною ланкою управління є технічний директор, котрий впроваджує існуючу програму вдосконалення виробництва, реконструкції та технічного переоснащення та постійно вдосконалює технічну підготовку виробництва, його ефективність, матеріальні, фінансові та трудові витрати.

Технічний директор забезпечує постійне підвищення кваліфікації персоналу у відповідності з вимогами, здійснює управління діяльністю технологічних служб підприємства, контролює результати роботи, стан трудової і виробничої дисципліни в підпорядкованих йому підрозділах. Він несе персональну відповідальність за виконання поставлених планів виробництва, та якість продукції; за ефективну роботу технічного устаткування, його реконструкцію і модернізацію.

Комерційний директор є невід'ємною частиною діючого підприємства, оскільки відповідає за продаж продукції, логістику та транспортні послуги. Директор, технічний директор, комерційний директор, їх заступники, генеральні спеціалісти та керівники відділів підприємства забезпечують виконання підлеглими працівниками завдань та обов'язків визначених посадовими інструкціями.

Штат ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» налічує понад 700 співробітників. Успіх компанії полягає в інвестиціях у працівників, навчання та підвищення їх кваліфікації, а також забезпечення соціального захисту людей. Адміністрація організаційного підрозділу організації формує організаційну структуру управління. Для досягнення цієї мети ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» діє організаційна структура управління (докладніше див.

Рисунок 2.1). (Додаток А та Б).

Структура всього підприємства ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» складається безпосередньо з:

1) Технічної дирекції (в особі технічного директора): механічної служби, відповідаючої за забезпечення безаварійної і технічно правильної експлуатації, надійної та високопродуктивної, економічної роботи діючих цехів та дільниць основного виробництва підприємства; енергетичної служби, яка бере на себе забезпечення виробництва та підприємства в цілому всіма потрібними видами енергії, водопостачання, водовідведення, вентиляції та енергообслуговування; служби головного технолога, яка здійснює керівництво технологічними процесами виробництва; виробничої лабораторії.

– Комерційна дирекція (в особі комерційного директора): заступник директора комерційного-начальник відділу продажу; заступник директора комерційного з торгового маркетингу, реклами і торгового обладнання.

До структури ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» входить ряд важливих відділів:

- Відділ продажу, який забезпечує виконання планових завдань з обсягів реалізації продукції;
- Відділ торгового маркетингу, реклами і торгового обладнання;
- Відділ логістики;
- Відділ матеріально-технічного постачання;
- Відділ зовнішньо-економічних зв'язків;
- Відділ капітального будівництва;
- Відділ бухгалтерії;
- Планово-економічний відділ;
- Відділ кадрів;
- Господарський відділ;
- Відділ технічного контролю;
- Відділ охорони;

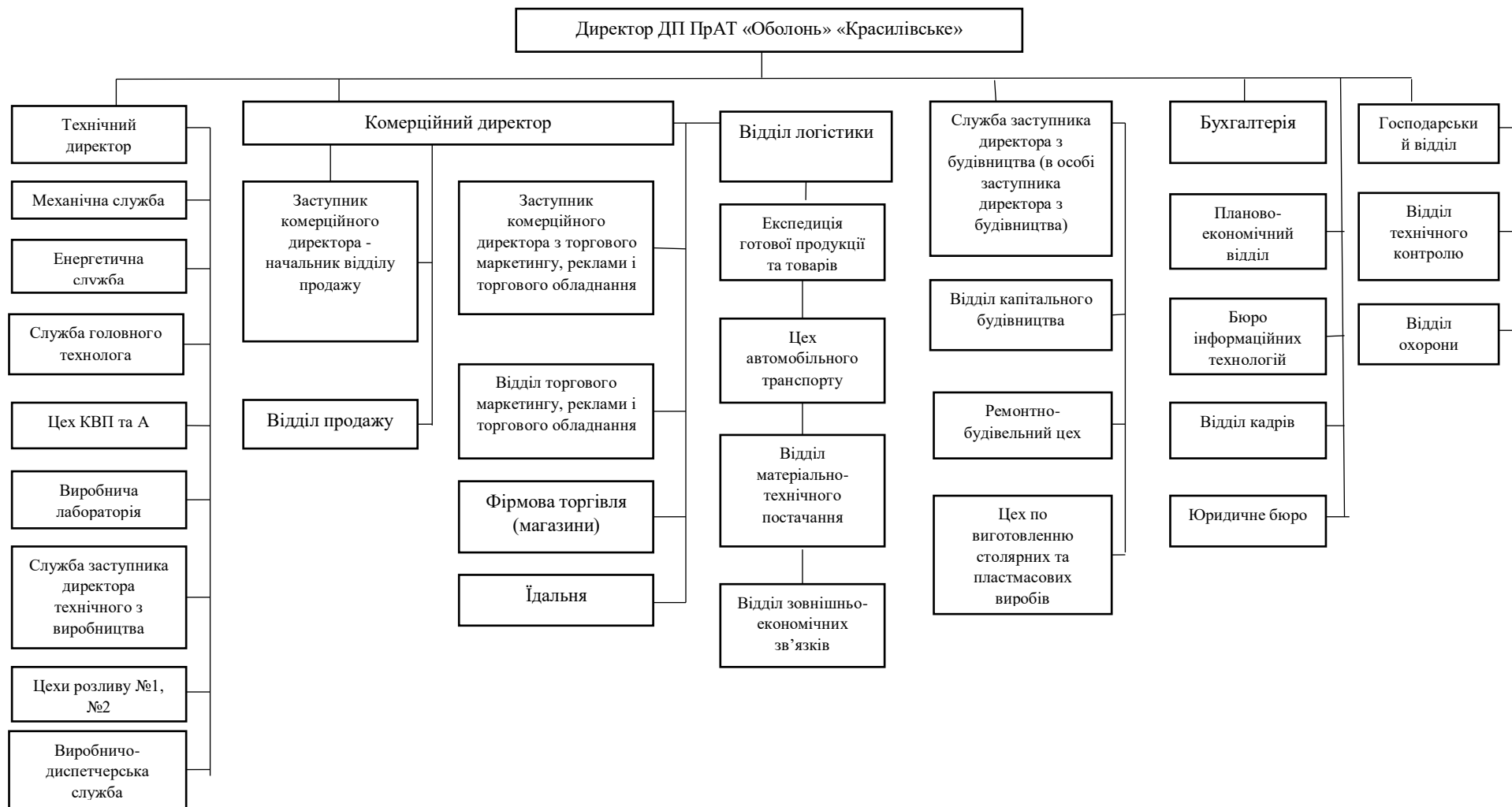


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Цехи КВП та А, на якому відбувається забезпечення технічно правильної експлуатації, точної та надійної роботи засобів контрольно-вимірювальної техніки; експедиція готової продукції; цех автомобільного транспорту; ремонтно-будівельний цех, який бере на себе виконання поточних ремонтних і будівельних робіт по підтриманню в належному стані будівель і споруд; цех по виготовленню столярних та пластмасових виробів виконує виробництво столярних виробів для власних потреб та виконання столярних робіт на підприємстві, ремонт піддонів, виробництво пластмасових виробів.

На підприємстві діє бюро інформаційних технологій, яке забезпечує розвиток інформаційних технологій, надійну та безперебійну роботу комп'ютерних мереж та систем підприємства, а також юридичне бюро, яке відповідає за забезпечення дотримання законності в діяльності підприємства, захист його правових інтересів.

Обов'язки основних виробничих робітників постають в здійсненні технологічного процесу відповідно до техніки безпеки та технології. Допоміжні робітники виконують роботу по забезпеченню виробництва в обсязі, покладеному на них робочими інструкціями.

Ця структура охоплює всі аспекти діяльності підприємства, і кожен відділ має певний обсяг роботи, завдання та відповідальність, що є основою для довгострокової діяльності підприємства.

При необхідності організаційна структура може бути змінена за погодженням з ПАТ «Оболонь» відповідно до чинного законодавства та правил ведення бізнесу.

Одним із ключових елементів політики ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є спрямованість на забезпечення здорової праці людей, які працюють на підприємствах корпорації.

У зв'язку з виробництвом харчових продуктів велика увага приділяється санітарії. Працівники, які зазнають впливу небезпечних речовин, проходять періодичні медичні огляди.

Відділення виконавчої дирекції Фонду Красилівського району в рамках здійснення профілактичної роботи та вирішення проблем безпеки з праці надає Виконавчий директор Фонду надає відповідну організаційно-методичну допомогу управлінню охорони праці підприємства у проведенні профілактичної роботи та вирішенні питань безпеки праці надає відповідну організаційно-методичну допомогу службі охорони праці підприємства.

Тож, завдяки міцній силі колективу, взаєморозумінню та професіоналізму персоналу, підприємство стає найкращим серед виробників і з гордістю та впевненістю дивиться у майбутнє.

## **2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»**

Для того щоб ретельніше охарактеризувати діяльність підприємства доцільним буде провести аналіз рівня інтенсифікації виробництва (таблиця 2.3). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма № 1-ПВ «Звіт з праці». (Додатки В, Г, Д).

Таблиця 2.3 – Показники інтенсифікації виробництва на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2018–2020 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	638093	532046	513695	-16,61	-3,5
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	626	584	492	-6,8	-15,8
Матеріальні витрати, тис. грн	389244	357368	349912	-8,2	-2,8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	76216	70166	64021	-7,94	-8,76

Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	216459	186101	163551	14,02	-12,11
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1019	911	1044	-10,5	14,5
Матеріаловіддача, грн	1,6	1,4	1,4	-12,5	0
Віддача основних засобів, грн	8,3	7,5	8,02	-9,6	6,9
Оборотність оборотних засобів (кількість оборотів)	2,9	2,8	3,1	-3,4	10,7
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	74539,8	75268	76300	0,97	1,37

За результатами проведеного аналізу у таблиці 2.3 бачимо, що величина чистого доходу виручки від реалізації у звітному році 2020 році скоротилась 3,5% від 2019 року, середньооблікова чисельність персоналу у звітному році скоротилась на 92 особи, продуктивність праці на 2020 рік зросла до 14,5% на особу, фонд оплати праці піднявся до 1,37%, матеріальні витрати скоротились до 2,8%, середньорічна вартість основних засобів теж скоротилась до 8,76%, середньорічна вартість оборотних засобів зменшилась до 12,11%, матеріаловіддача дорівнює 1,4 гривні, віддача основних засобів сягає 6,9%, оборотність оборотних засобів становить 10,7%.

Для характеристики ефективності діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», використовують також аналіз основних техніко-економічних показників (таблиця 2.4) (Додатки В, Г, Д).

Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2018-2020 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2018	2019	2020	2019-2018	2020-19
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	38093	532046	13695	3,3	96,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)		450538	430323	409856	95,5	95,2
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн/грн	0,97	0,99	0,99	102	100
Чистий фінансовий результат: прибуток; збиток	тис. грн	12136	2149	848	17,7	0,39
Рентабельність реалізованої продукції	%	1,4	1,2	1,2	-	-
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис. грн	76216	70166	64021	92,06	91,24
Фондовіддача	Грн	8,3	7,5	8,02	-	-

Фондомісткість		0,11	0,80	0,12	-	-
Виробничі запаси	тис. грн	34208	42406	37455	123,9	88,9
Готова продукція		15527	8801	11983	56,68	136,15
Товари		59647	21629	18014	36,26	83,88
Середньооблікова кількість штатних працівників	Осіб	626	584	1044	93,2	84,2
Річний ефективний фонд робочого часу	Год	2000	2000	2008	0	0,4

Продовження таблиці 2.4

Продуктивність праці одного працівника	тис. грн особу	1019	911	1044	-10,59	14,5
Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн	74539,8	75268	76300	0,97	1,37
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/особу	119	128,8	155	8,23	20,34

Як ми можемо спостерігати з таблиці 2.4 у 2020 році чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) складав 513695 тис. грн, навідміну від 2018 року в якому він налічував 638093 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на поточний рік складає 409856 тис. грн, яка в порівнянні з 2018 роком теж скоротилась до 450538 тис. грн. Витрати на 1 грн реалізованої продукції у 2020 році склали 0,99 гривень. Рентабельність реалізованої продукції на 2020 рік 1,2%, на 2 % менше ніж за 2018 рік. Виробничі запаси у 2020 році склали 37455 тис. грн.

Виробленої готової продукції у 2020 році налічується на 11983 тис. грн, а товарів на 2020 рік 18014 тис. грн у порівнянні із 2019 роком 21629 тис. грн, вони зменшились.

Середньооблікова кількість штатних працівників на 2018 рік налічує 626 осіб, а у 2020 році вона суттєво збільшилась до 1044 осіб. Фонд оплати праці штатних працівників у 2020 році налічував 76300 тис. грн, а у 2019 році 75268 тис. грн, що говорить про невелике зменшення. Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника у поточному році складає 155 гривень. Продуктивність праці одного працівника на 2018 рік становила 1019 тис. грн на особу, а у 2020 році вона збільшилась до 1044 тис. гривень на особу. Річний ефективний фонд робочого часу у 2020 році сягає 2008 годин.

Запорукою ефективного управління результативністю праці є

застосування науково обґрунтованого, практично вивіреного підходу до обчислення її рівня та динаміки (таблиця 2.5).

Спосіб ланцюгових підстановок дозволяє визначити вплив зміни окремих факторів на зміну результуючого показника. Суть способу полягає у визначенні впливу окремих факторів на результативний показник шляхом поступової заміни базової величини кожного фактора на фактичну величину звітного періоду.

В результаті таких заміन отримуємо ряд умовних показників результуючого показника, які враховують зміну одних факторів, допускаючи, що інші фактори є незмінними (Додатк Е, Є, Ж).

Таблиця 2.5 – Аналіз продуктивності праці персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Вихідні дані для розрахунків:					
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	698093	532046	513695	-23,7	-3,44
Відпрацьований час, люд-год	1016308	822411	843304	98,4	155,9
Чисельність працівників, осіб	626	584	492	92,9	153,8
Розрахункові показники:					
Виробіток продукції на одного працівника, тис. грн /особу	$PP_{2018} = 698093:626 = 1019$ $PP_{2019} = 532046:584 = 911$ $PP_{2020} = 513695:492 = 1044$				
Трудомісткість одиниці продукції, люд-год /тис. грн	$t_{2018} = 1016308:698093 = 1.45$ $t_{2019} = 822411:532046 = 1.5$ $t_{2020} = 843304:513695 = 1.64$				
Індекс продуктивності праці, обчислений на основі зіставлення прямих показників рівня продуктивності праці	$I_{PP2019/2018} = 911:1019 = 0,89$ $I_{PP2020/2019} = 1044:911 = 1.14$ $I_{PP2020/2018} = 1044:1019 = 1.02$				
Індекс продуктивності праці, обчислений на основі зіставлення обернених показників рівня продуктивності праці	$I_{PP2019/2018} = 1,45:1,5 = 0,96$ $I_{PP2020/2019} = 1,5:1,64 = 0,91$ $I_{PP2020/2018} = 1,45:1,64 = 0,88$				
Індекс трудомісткості продукції	$I_{t2019/2018} = 1,5:1,45 = 1.03$ $I_{t2020/2019} = 1,64:1,5 = 1.09$ $I_{t2020/2018} = 1,64:1,45 = 1.13$				

Виходячи з даних таблиці 2.5 чистий дохід від реалізації продукції у 2018 році становив 698093 тис. грн, а у 2020 році скоротився до 513695 тис. грн. Відпрацьований час у 2020 році теж знизився до 843304 людино-годин. Чисельність працівників на 2020 рік склала 492 особи, а у 2018 році вона налічувала 626 осіб.

Виробіток продукції на одного працівника у 2018 році складає 1019 тис. грн; у 2019 році цей показник значно скоротився до 911 тис. грн, а у 2020 році помітно зріс до 1044 тис. грн. Трудомісткість одиниці продукції у 2020 році помітно зросла і складає 1,64 людино-годин на тис. грн.

Індекс продуктивності праці обчислений на основі зіставлення прямих показників рівня продуктивності праці в порівнянні з 2018-2020 роками становить 1,02%. Індекс продуктивності праці, обчислений на основі зіставлення обернених показників рівня продуктивності праці в порівнянні за 2018-2020 роками складає 0,88%. Індекс трудомісткості продукції у порівнянні 2018-2020 роками становить 0,88%. Продуктивність праці безпосередньо впливає на обсяг виробництва, тому завершальним етапом її аналізу має бути визначення характеру взаємозв'язків між трудовими факторами та результатами виробничої діяльності. Застосовуючи метод абсолютних різниць, визначають вплив чисельності робітників, середньої кількості днів, відпрацьованих одним робітником за рік, середньої тривалості робочого дня та середньогодинного виробітку робітника на зміну обсягу виготовленої продукції.

Трудомісткість продукції – це витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції одним робітником або групою працівників. Тому зростання продуктивності праці тісно пов'язано із зниження трудомісткості продукції (таблиця 2.6) (Додаток Е, Є, Ж,).

Таблиця 2.6– Показники трудомісткості виробництва продукції на ДП  
ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2018	2019	2020	2019 2018	2020 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	630893	532046	513695	-16,7	-3,5
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, людино-годин	1016301	822411	843304	-19,07	2,5
Середньогодинна продуктивність праці працівників, грн/людино-годин	0,62	0,64	0,60	3,22	-6,25
Трудомісткість реалізації продукції, людино-годин/грн	1,61	1,54	1,64	-4,31	6,49

Виходячи з даних таблиці 2.6 ми бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції у 2020 році склав 513695 тис. грн, що є значно меншим ніж за 2018 рік, у якому він сягав 630893 тис. грн.

Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками у 2020 році знизився до позначки 843304 людино-годин. Середньогодинна продуктивність праці штатних працівників у 2020 році склала 0,60 гривень на людино-годину, а у 2018 році він складав 0,62 грн/людино-годин. Трудомісткість реалізації продукції становить у 2020 році 1,64 людино-години на 1 гривню.

Рівень продуктивності праці необхідно розглядати як взаємозв'язок з оплатою праці. Між збільшенням продуктивності праці і її оплати існує сильних зв'язок, тому важливе значення в процесі діагностики трудових ресурсів має оцінка співставлення темпів зростання продуктивності праці і оплати праці. Зі зростанням продуктивності праці створюються реальні передумови для підвищення оплати праці.

При цьому засоби на оплату праці потрібно використовувати таким чином, щоб темпи збільшення продуктивності праці перевищували (або дорівнювали) темпи збільшення оплати праці. За таких умов створюються хороші шанси для нарощування темпів розширеного відтворення (таблиця 2.7).

З таблиці 2.7 ми бачимо, що середньорічна продуктивність праці штатних працівників у 2020 році зростає до 1084 тис. грн. (Додатки З, И, І).

Таблиця 2.7 – Співставлення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2018-2020 рр.

Показник	Рік		
	2018	2019	2020
Середньорічна продуктивність праці штатних працівників, тис. грн/осіб	1019	911	1084
Темп приросту продуктивності праці, %	0	-10,5	14,5
Індекс продуктивності праці	0	0,89	1,14
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	119	12,88	155
Темп приросту середньорічної заробітної плати одного працівника, %	0	8,23	20,34
Коефіцієнт еластичності продуктивності праці та заробітної плати	0	-22,4	5,07
Коефіцієнт випередження приросту продуктивності праці над приростом заробітної плати	0	-0,7	1,4

Темп приросту продуктивності праці у поточному році склав 14,5%; індекс продуктивності праці для цього ж року становить 1,14%; темп приросту середньорічної заробітної плати одного працівника на 2020 рік становить 20,34%.

Коефіцієнт еластичності продуктивності праці та заробітної плати для 2020 року становить 5,07%, а коефіцієнт випередження приросту продуктивності праці над приростом заробітної плати для 2020 року складає 1,4%.

Метою аналізу фонду оплати праці фонду оплати праці є визначення витрат коштів на оплату праці працівникам, встановлення співвідношення зростання продуктивності праці та середньої зарплати. При аналізі фонду оплати праці необхідно дослідити зміну показника в динаміці та рівень виконання плану, визначити фактори, що спричинили його зміну.

Важливим етапом аналізу є дослідження структури фонду оплати праці (таблиця 2.8). (Додатки З, И, І).

Таблиця 2.8 – Аналіз складу фонду оплати праці штатних працівників на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2018	2019	2020	$\frac{2019}{2018}$	$\frac{2020}{2019}$
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	745398	75268	76300	0,97	1,37
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	32538,2	32413	32768,7	-0,38	1,09
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	35830,1	36221,2	37138,1	1,03	2,5
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн	5001,4	4964,5	5421,7	-0,7	9,1
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні), тис. грн	24775,4	24625,7	79715,6	-0,6	223,7
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, тис. грн	55,5	189,7	23,5	241,8	-87,6
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	6062,5	6634,6	6935,1	9,4	4,5
Матеріальна допомога, тис. грн	1999	2057,8	1887,6	2,94	-8,2
Оплата за невідпрацьований час, тис. грн	6017,8	6441,3	6177	7,03	-4,1

У таблиці 2.8 ми бачимо, що фонд оплати праці штатних працівників для 2020 року становив 76300 тис. грн, що є помітним збільшенням ніж у 2018 році, в якому фонд налічував 745398 тис. грн. Фонд основної заробітної плати для 2020 року теж збільшився до суми 32768,7 тис. грн., як і фонд додаткової заробітної плати, який до 2020 року теж зріс і становить 37138,1 тис. грн. Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів у 2018 році становили 5001,4 тис. грн, а у 2020 році відчувається помітне зростання до суми 5421,7 тис. грн. Премії та винагороди, що носять систематичний характер склали для 2020 року 79715,6 тис. грн. Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати були у 2018 році 55,5 тис. грн, а у 2020 році скоротились до 23,5 тис. грн. Заохочувальні та компенсаційні виплати у 2020 році зросли до 6935,1 тис. грн, а матеріальна допомога складала 1887,6 тис. грн, що є помітно нижче ніж у 2018 році де вона становила 1999 гривень. Оплата за невідпрацьований час у 2020 році складала 6177 тис. грн.

Детальніше аналіз складу фонду оплати праці штатних працівників на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зображено на рисунку 2.2.

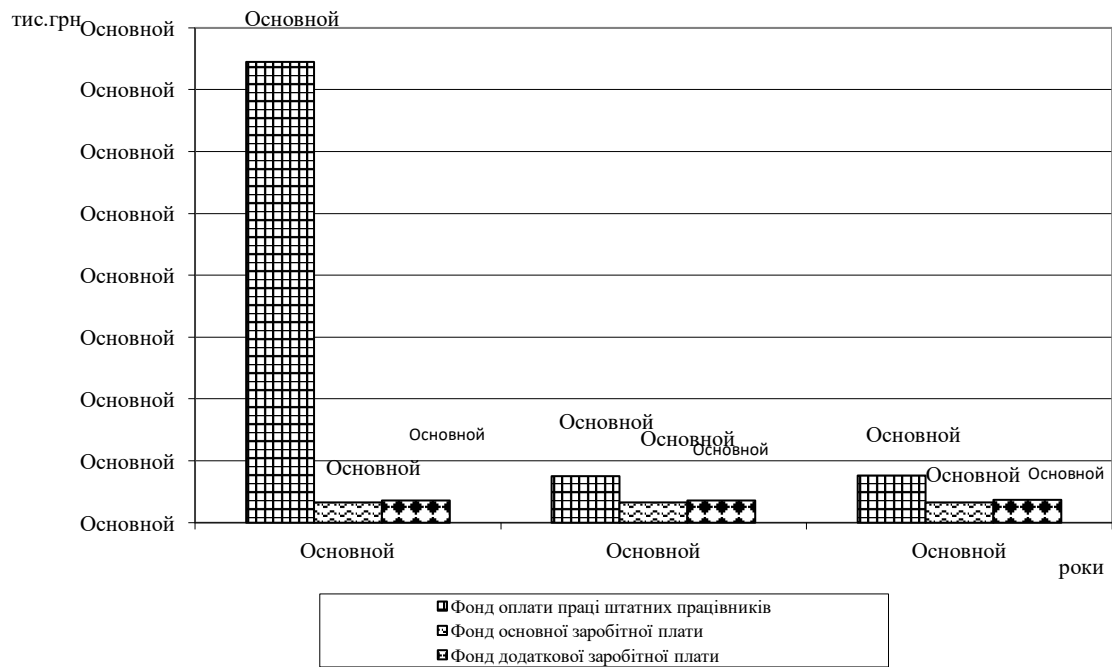


Рисунок 2.2 – Аналіз складу фонду оплати праці штатних працівників на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2018-2020 рр.

При визначенні рейтингової оцінки підприємства важливо дослідити відношення трудових показників і середньої заробітної плати по підприємству з відповідними показниками підприємств галузі, а середню заробітну плату по підприємству порівняти також з прожитковим мінімумом, мінімальною заробітною платою та іншими показниками, що діють на момент дослідження.

Не менш цікавим є порівняння розподілу працівників за розмірами заробітної плати, що встановився на підприємстві (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Розподіл працівників за величиною заробітної плати на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2018-2020 рр.

Показник	Рік	Темп приросту, %
----------	-----	------------------

	2018	2019	2020	2019 — 2018	2020 — 2019
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50 % і більше робочого часу, встановленого на місяць, осіб	2236	2005	1895	-103	-5,4
– від однієї мінімальної заробітної плати до 4500,00	7	4	23	-42,8	475
– від 4500,01 до 5000,00	45	15	20	-66,6	33,3
– від 5000,01 до 5500,00	53	46	43	-13,2	-6,5
– від 5500,01 до 6000,00	71	95	73	33,8	- 23,1
– від 6000,01 до 7000,00	149	95	292	-36,24	207
– від 7000,01 до 8000,00	221	345	405	63,5	17,3 9
– від 8000,01 до 10000,00	436	409	523	-6,19	27,8 7
– від 10000,01 до 15000,00	758	346	404	-54,3	16,7
– від 15000,01 до 20000,00	311	330	82	3,1	- 75,1 5
– понад 20000,00	195	320	30	64,10	- 99,6
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць, осіб	1241	1005	878	-19	- 12,6

Виходячи з даних таблиці 2.9 ми бачимо, що кількість штатних працівників, яким виплачено 50 % і більше робочого часу, встановленого на місяць у 2018 році становить 2236 осіб, а у 2020 році цей показник скоротився до 1895 осіб.

Щодо кількості штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць то у 2018 році вона склала 1241 особа, а 2020 році скоротилось аж до 878 осіб.

У процесі проведення аналізу фонду оплати праці суттєвого значення набуває оцінка середньої заробітної плати, яка визначається діленням фонду оплати праці на чисельність працівників (таблиця 2.10).

Тож , ми бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції становить у 2020 році 513695 тис. грн. Середньооблікова кількість штатних працівників для того ж року налічує 492 особи. Фонд оплати виробничого персоналу у

2018 році складав 74539,8 тис. грн, а у 2020 році зріс до 76300 тис. грн. Середньомісячна заробітна плата одного працівника на 2018 рік становить 10,4 грн, а у 2020 році вона зросла до 13,2 гривень.

Таблиця 2.10 – Аналітичні показники оплати праці на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	630893	532048	513695	-16,7	-3,5
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	626	584	492	93,2	84,2
Фонд оплати виробничого персоналу, тис. грн	74539,8	75268	76300	0,97	1,37
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	10,4	12,25	13,2	17	7,75

Розглянемо склад та структуру персоналу підприємства за категоріями, віком, статтю, освітою та іншими ознаками.

Основні характеристики персоналу організації – чисельність та структура. Чисельність персоналу залежить від характеру, складності, трудомісткості виробничих і управлінських аспектів, ступеня їх механізації та автоматизації

Структура персоналу підприємства – сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за рядом ознак і категорій. Статєво-вікова структура персоналу підприємства – це співвідношення груп персоналу за статтю (чоловіки, жінки) та за віком (таблиця 2.11). (Додаток З, И, І).

Таблиця 2.11 – Структура персоналу за статтю на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2018–2020 рр.

Показник	2018		2019		2020		Відхилення			
	ос іб	пито ма вага, %	ос іб	пито ма вага, %	осі б	пито ма вага, %	%	пунктів	2019-2018	2020-2019

Всього працівників, з них:	62 6	100	58 4	100	492	100	0	-42	0	-92
– ЖІНКИ	14 2	22,68	12 8	21,9	127	25,8	- 0,7 8	-14	3,9	-1
– ЧОЛОВІКИ	48 4	77,32	45 6	78,1	365	74,2	0,7 8	-31	-3,9	-91

Виходячи з даних таблиці 2.11 у 2018 році на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» працювало 626 осіб, з них 142 жінки та 484 чоловіки. На 2019 рік цей показник склав 584 особи всього, і з них 128 жінок та 456 чоловіків. У 2020 році загальна кількість персоналу налічувала 492 особи, з яких 127 жіночої статі та 365 чоловічої.

На рисунку 2.3 ми бачимо структурний склад персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за статтю.

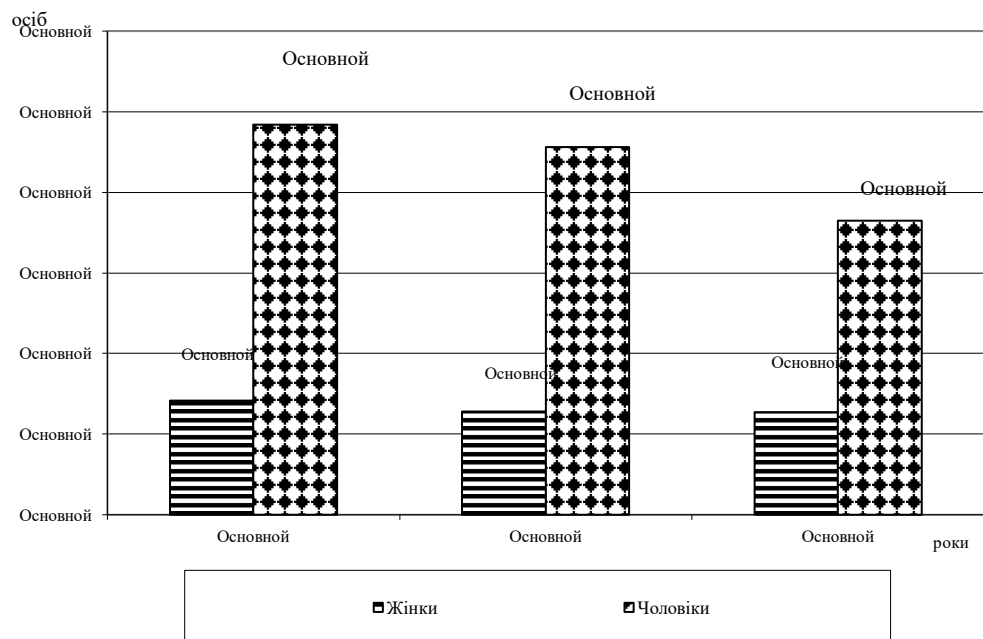


Рисунок 2.3 – Структура персоналу за статтю на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2018–2020 р.р., осіб

Рух персоналу на підприємстві аналізується за допомогою таких ключових коефіцієнтів:

1 Коефіцієнт з прийняття кадрів ( $K_{np}$ ):

$$K_{np} = \frac{Ч_{np}}{C_{обл}}, \quad (2.1)$$

де  $Ч_{np}$  – чисельність прийнятих працівників, осіб;

$C_{обл}$  – середньооблікова кількість штатних працівників, осіб.

2 Коефіцієнт зі звільнення кадрів ( $K_{зв}$ ):

$$K_{зв} = \frac{Ч_{зв}}{C_{обл}}, \quad (2.2)$$

де  $Ч_{зв}$  – чисельність звільнених працівників, осіб.

3 Коефіцієнт загального обороту кадрів ( $K_{об}$ ):

$$K_{об} = K_{np} + K_{зв}. \quad (2.3)$$

4 Коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{пл}$ ):

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв.пл}}{C_{обл}}, \quad (2.4)$$

де  $Ч_{зв.пл}$  – чисельність звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб.

5 Коефіцієнт співвідношення ( $K_{св}$ ) кількості прийнятих ( $Ч_{np}$ ) і звільнених ( $Ч_{зв}$ ) працівників:

$$K_{св} = \frac{Ч_{np}}{Ч_{зв}}. \quad (2.5)$$

Для подальшого аналізу вивчають динаміку руху кадрів на підприємстві. Рух працівників облікового складу на підприємствах характеризується змінами облікової кількості штатних працівників унаслідок прийому на роботу та вибуття з різних причин (див. таблицю 2.12). Коефіцієнти прийняття, вибуття та коефіцієнт плинності кадрів розраховують як відсоткову частку відповідного обороту у середньо-обліковій чисельності працівників за період.

Стабільність складу працівників характеризує коефіцієнт стабільності (постійності) кадрів, який обчислюють як частку від ділення чисельності працівників, які працювали на підприємстві повний період, на облікову чисельність працюючих на початок періоду.

Зміна персоналу на підприємстві пов'язані з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з внутрішньоорганізаційними переміщеннями. Процес оновлення складу колективу в результаті руху персоналу називається змінністю (оборотом) кадрів. Вибуття обумовлюється різноманітними як об'єктивними (скорочення виробництва, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ до навчального закладу), так і суб'єктивними причинами (перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника).

Підприємство, прагнучи до високої продуктивності праці, зацікавлене в стабільному колективі і вживає з економічних заходів щодо скорочення кількості небажаних звільнень.

Таблиця 2.12 – Рух персоналу на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2018–2020 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2018	2019	2020	2019- 2018	2020- 2019
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, осіб	592	508	485	-12,7	-4,5
Прийнято штатних працівників, осіб	32	14	28	-56,2	100
Вибуло штатних працівників, осіб	37	88	51	137	-42
у т.ч. з причин:					
– змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)		25			
– плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	36	63	51	75	-19,04
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	626	584	492	-6,7	-15,7
Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу	5,1	2,3	5,6	-2,8	3,3
Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу	5,9	1,5	10,3	9,1	-7,7
Коефіцієнт загального обороту персоналу	11,0	17,4	1,6	6,4	-1,4
Коефіцієнт плинності персоналу	5,7	10,7	10,3	5	-0,4
Коефіцієнт сталості персоналу	92,97	86,98	98,5	-5,99	11,52

Як зазначено у таблиці 2.12 облікова кількість штатних працівників на кінець 2020 року склала 485 осіб. За 2020 рік було прийнято 28 штатних

працівників, а вибула 51 особа.

Середньооблікова кількість штатних працівників за 2018 рік налічує 626 осіб, що значно більше ніж у 2020 році 792 особи.

Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу у 2020 році складає 5,6%; коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу у 2020 році становить 10,3%; коефіцієнт плинності персоналу у 2020 році сягає 10,3%.

Рух персоналу на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» доцільніше зобразити у вигляді рисунку 2.4

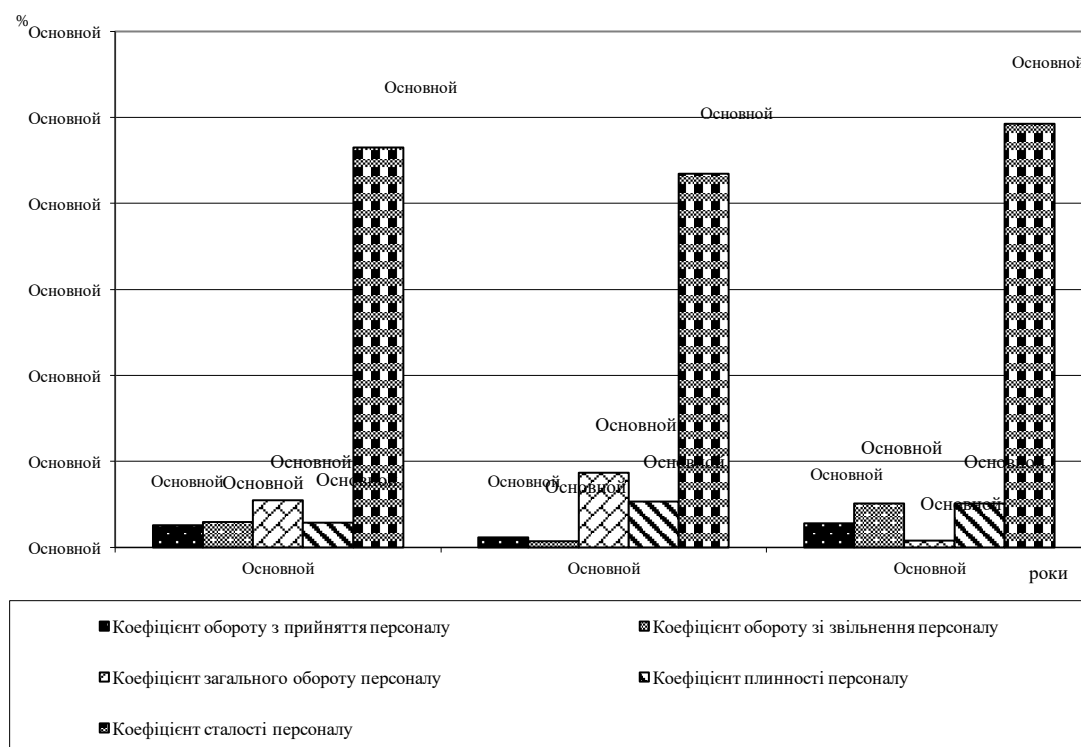


Рисунок 2.4 – Рух персоналу на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2018–2020 рр.

Для планування розвитку та використання трудових ресурсів потрібна діагностика в першу чергу кадрового потенціалу. Значні зміни, як правило, мають негативні наслідки, пов'язані з моральним зносом ресурсу або недоліками системи управління (недостатня мотивація, хибний розподіл робіт, несумісність окремих елементів носія, наявність конфліктних ситуацій тощо).

Тож, розглянемо детальніше ці показники у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Якісна оцінка трудового потенціалу на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2018	2019	2020	$\frac{2020}{2019}$	$\frac{2020}{2018}$
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	626	584	492	-6,7	-15,7
Виробіток на одного працівника, грн/годину	1019	911	1044	10,59	14,5
Коефіцієнт плинності кадрів	5,7	10,7	10,3		
Питома вага втрат робочого часу штатних працівників, %	3,1	3,0	4,9	3,22	63,3
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	119	128,8	155	8,3	10,34
Рентабельність реалізованої продукції, %	1,4	1,2	1,2		

Як ми можемо судити з даних таблиці 2.13 середньооблікова кількість штатних працівників у 2020 році склала 492 особи.

Виробіток на одного працівника у 2020 році склав 1044 гривень на годину порівняно із 2018 роком, у якому він склав 1019, - він зріс. Коефіцієнт плинності кадрів становить у 2020 році 10,3%.

Питома вага втрат робочого часу штатних працівників у 2020 році складає 4,9%. Середньомісячна заробітна плата одного працівника сягає 155 гривень на годину.

Рентабельність реалізованої продукції у 2020 році скоротилась до 1,2%, навідріз від 2018 року, в якому вона склала 1,4%.

### 2.3 Діагностика системи управління розвитком підприємства

Нині практично всіх підприємств усвідомили, що неодмінною умовою

довготермінового та успішного функціонування є не орієнтація на негайний прибуток і успіх, а побудова ефективної стратегії діяльності на перспективу.

Результатом стратегічного аналізу стає система «модель об'єкта підприємства та його оточення».

Задля кращої оцінки ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» розглянемо аналіз впливу ресурсів підприємства на формування стратегічного потенціалу підприємства.

У результаті аналізу внутрішнього середовища було складено таблицю сильних та слабких сторін діяльності підприємства (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 – Перелік сильних і слабких сторін ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Функціональна сфера внутрішнього середовища	Сильна сторона	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, балів	Слабка сторона	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, балів
Маркетинг	1. Попит на продукцію 2. Відомість торгівельної марки	4 5	1. Скорочення бази клієнтів внаслідок появи конкурентів	3
Виробництво та технологія	1. Доступна собівартість продукції 2. Висока якість продукції	4 5	1. Залежність від інновацій	2
Фінанси та інформація	1. Наявність власного капіталу	5	1. Високий рівень зношеності основних фондів	3
НДДКР	1. Покращення інноваційних технологій виробництва	4	1. Високі затрати на розробки	2
Персонал	1. Висококваліфікований персонал	5	1. Низький рівень вмотивованості персоналу	3
Організаційна культура та імідж	1. Ефективні органи, організація та стимулювання праці	4	1. Плинність кадрів на виробництві	3

SWOT-аналіз – це спосіб визначення сильних і слабких сторін

підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

Для визначення основної стратегії ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» видокремлюємо показники кожного поля матриць та зводимо їх в окрему матрицю SWOT-аналізу, а потім з'єднуємо їх між собою. (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 – Матриця SWOT-аналізу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Матриця SWOT-аналізу		<b>Можливості</b>		<b>Загрози</b>	
		1. Підвищення якості виробництва	5	1. Збільшення росту конкуренції на вітчизняному ринку	4
		2. Співпраця з іноземними партнерами	3	2. Боротьба за сировинні ресурси	4
		3. Покращення технічного забезпечення виробництва	4	3. Підняття цін на ресурси для виробництва	4
<b>Сильні сторони</b>		<b>Поле СиМ (сильні сторони /можливості)</b>		<b>Поле СиЗ (сильні сторони /загрози)</b>	
1. Багаторічний досвід роботи на ринку	4	Си1-М2;	Си1-31;		
2. Потужна матеріальна та конструкторська бази	5	Си2-М1;	Си2-33;		
3. Впровадження інновацій	5	Си3-М1.	Си3-32.		
<b>Слабкі сторони</b>		<b>Поле СлМ (слабкі сторони /можливості)</b>		<b>Поле СлЗ (слабкі сторони /загрози)</b>	
1. Ресурсозалежність виробництва	5	Сл1-М2;	Сл1-32;		
2. Високі затрати на виробництво	4	Сл2-М3;	Сл2-33;		
3. Відсутність інформаційного забезпечення деяких відділів	5	Сл3-М1.			

Визначимо сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 - Показники слабких та сильних сторін ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та зовнішніх можливостей і загроз

S (strength) – Сильні сторони	W (weaknesses) – Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відповідальність структури апарату управління;</li> <li>2. Можливість розширення асортименту продукції;</li> <li>3. Висока технічна оснащеність;</li> <li>4. Перевірені та надійні поставщики;</li> <li>5. Випуск високоякісної продукції;</li> <li>6. Налагоджені канали збуту.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі затрати на виробництво;</li> <li>2. Ресурсозалежність виробництва;</li> <li>3. Відсутність інформаційного забезпечення деяких відділів.</li> </ol>

Продовження таблиці 2.16

O (opportunities) – Можливості	T (threats) – Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення якості виробництва;</li> <li>2. Співпраця з іноземними партнерами;</li> <li>3. Наявність нових ринків та сегментів збуту;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення росту конкуренції на вітчизняному ринку;</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Впровадження інновацій у виробництво</li> <li>5. Покращення технічного забезпечення виробництва;</li> <li>6. Підвищення рівня продуктивності праці.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Боротьба за сировинні ресурси;</li> <li>3. Підняття цін на ресурси для виробництва.</li> </ol>

Тож, як ми бачимо з наведеного вище аналізу матриці сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз основними сильними сторонами для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» виступає відповідальність та компетентність з боку апарату управління, постійне розширення асортименту високоякісної продукції, технічна оснащеність та надійні зв'язки із поставщиками.

Слабкими сторонами виявились затрати на виробництво, його ресурсозалежність, а також відсутність інформаційного забезпечення деяких відділів.

Чудовою можливістю стане співпраця з іноземними партнерами, наявність нових ринків збуту продукції, підвищення якості виробництва та забезпечення новими технологіями.

Проте, діючому підприємству завжди будуть загрозувати такі фактори як: конкурентність на ринку, боротьба за сировинні ресурси та постійний ріст цін на ресурси для виробництва.

Формування персоналу як носія трудового потенціалу, починається з розробки вимог до його структури та складу, а також структури та якостей відповідно до характеру виробничого процесу і типу виробництва. Враховуються також обмеження ринку праці, можливості самостійного формування якісних характеристик (професійне навчання, стажування) та залучення фахівців з інших ринків праці, у т.ч. з закордону. Сучасне комплектування підприємства кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливими без чіткого кадрового планування, що виступає основою формування персоналу на підприємстві.

## **Висновки до розділу 2**

Запорукою розвитку та стійкості підприємства в умовах економіки, яка змінюється, є його інноваційна ефективність. При цьому ефективність інноваційної діяльності залежить від правильної оцінки впливу інновацій, а також розробки конкретних інноваційних стратегій і пріоритетів. Це дозволяє керівникам бізнесу визначати сильні та слабкі сторони підприємства, приймати обґрунтовані управлінські рішення та впроваджувати інновації, а також забезпечувати успішний, довгостроковий та сталий розвиток підприємства.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» сьогодні є одним із найуспішніших представників великого харчового бізнесу в Україні завдяки

своїм інноваційним методам управління та технологічному рівню оснащеності.

У 2 розділі було здійснено дослідження фінансових та техніко-економічних показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», а також проведено діагностику організаційної структури, зовнішнього та внутрішнього середовищ ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та діагностику системи управління розвитком підприємства.

### **3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ВИСОКОКОМПЕТЕНТНОГО ПЕРСОНАЛУ**

#### **3.1 Рекомендації щодо розвитку персоналу на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»**

Ефективність роботи будь-якого підприємства визначається перш за все рівнем професійного розвитку його працівників. У сучасному світі знань, умінь і практичних навичок, що стрімко змінюється, одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку є необхідність постійного підвищення професіоналізму її співробітників.

Підвищення кваліфікації працівників відбувається шляхом набуття

професійних компетенцій через навчання.

Метою навчання персоналу є підвищення якості людських ресурсів відповідно до вимог робочого місця, забезпечення розвитку співробітників, ефективніше використання їх потенціалу, розширення кругозору та задоволеності роботою, просування та залучення компетентних кадрів до роботи [35].

Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що сьогодні розвиток і підготовка персоналу виділяється як окрема управлінська функція.

Розвиток персоналу підприємства сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її професійної та соціальної мобільності, а також підвищенню конкурентоспроможності та інтелектуального рівня працівників. Результатом цієї роботи є покращення соціально-психологічного клімату організації, підвищення мотивації команди та зниження плинності кадрів.

Соціальна місія ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» — турбота про людей та виробництво екологічно чистих, корисних та безпечних напоїв. Стратегія компанії полягає в тому, щоб задовольнити потреби та очікування споживачів, а в результаті зберегти лідируючі позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, захистити навколишнє середовище та врахувати інтереси зацікавлених сторін.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» вважає за соціальну мету – збалансування економічних, соціальних та екологічних переваг шляхом інтеграції сталого розвитку в інтересах корпорації.

Одним із найважливіших аспектів діяльності підприємства є забезпечення робочими місцями її співробітників, а також заробітна плата та інші винагороди. Гідна заробітна плата та соціальні програми, у свою чергу, є важливими чинниками підвищення якості та продуктивності праці.

Також, на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» крім того, що навчання відбувається безпосередньо на виробництві, варто ввести спеціалізовані курси покращення кваліфікації. Навчання та підвищення кваліфікації керівників та

спеціалістів здійснюється на договірній основі з інститутами підвищення кваліфікації працівників харчової та переробної промисловості.

Варто зауважити, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» активно співпрацює з різноманітними вищими начальними закладами та професійно-технічними закладами, що дає чудову можливість для залучення нових працівників.

На підприємстві також діє система наставництва, як одна із найбільш ефективних форм навчання молодих фахівців. Наставництво виникає на основі зворотного зв'язку між стажерами, які потрапили на роботу в компанію, та досвідченими і висококваліфікованими співробітниками корпорації.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» прагне надати працівникам повну можливість реалізувати свій потенціал під час роботи, включаючи справедливую оцінку результатів роботи. Для підвищення успішності виробництва працівники оцінюються комісіями з сертифікації системи ISO на основі експертної оцінки керівників, ефективності та результативності. Аудит оцінює знання, навички, здібності співробітників, якість і ефективність роботи, особисті та управлінські якості керівників. За результатами оцінювання комісія приймає такі рішення, як придатність до займаної посади, підвищення окладу, підвищення по службі та прийняття на роботу.

Основним завданням ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є забезпечення безперервного процесу навчання: протягом року працівники підприємства беруть участь у професійній перепідготовці, підвищення кваліфікації та інших навчальних заходах.

Для досягнення мети підвищення конкурентних переваг працівників організації необхідно чітко організувати розвиток та навчання. Структура управління професійним розвитком персоналу складається з таких компонентів: планування та прогнозування підвищення кваліфікації персоналу; організація підвищення кваліфікації в суб'єктів господарювання; підвищити професійну мотивацію працівників; Контролювати виконання підвищення кваліфікації, стежити за успішністю та результативністю

навчання. Кожен структурний елемент управління професійним розвитком першого та другого рівнів має своє значення та призначення [36, с. 198].

Тому планування розвитку персоналу – це визначення стратегічних цілей управління людським розвитком, обґрунтування потреб і напрямів професійної підготовки працівників, визначення його завдань. Розроблена послідовність заходів з планування підвищення кваліфікації працівників наведена на рисунку 3.1.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має запровадити спеціальні тренінги та заняття для працівників галузі, наприклад, класифікацію працівників механічної роботи та інструктаж з техніки безпеки. Ефективне виробництво та якість продукції залежать від технічного оснащення, технології та інноваційних підходів. Для того, щоб зменшити навантаження, необхідно придбати високотехнологічне обладнання, яке зменшить кількість нещасних випадків на виробництві.

Розвиток персоналу також можна провести шляхом впровадження спеціальних програм, які дозволять працівникам різних підприємств корпорації включно з ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» обмінюватись досвідом між собою.

Завдяки міжнародному партнерству ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» може запровадити лінію проектів міжнародного навчання, або стажування закордоном. Доцільним в такому разі було б впровадження тренінгів та курсів з вивчення іноземних мов для всіх співробітників компанії.

Проте, в будь-якому випадку, більшість вітчизняних підприємств, на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», стоять перед важливим завданням кардинальних змін або просто вдосконалення технології підбору компетентного персоналу.



Рисунок 3.1 - Послідовність дій професійного розвитку персоналу

Жодна підприємство не може ефективно розвиватись та функціонувати без чітко налагодженої стратегії сталого розвитку за якою визначаються складові наведені у схемі 3.2.

Сьогодні важливо створити ефективний компенсаційний пакет, який поєднує різні складові матеріальної та нематеріальної мотивації для підвищення рівня кваліфіковано-продуктивної роботи. Роль бізнес-лідерів — створити імідж хорошого роботодавця, забезпечити злагоджену роботу співробітників, утримати найцінніших працівників, створити систему прийняття компетентного персоналу для досягнення високого рівня задоволеності зусиллями, часом і здоров'ям.

ФІЛОСОФІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ – «ДОБРІ СПРАВИ НА ДОВГІ РОКИ»

ЛЮДИ

Співробітники - ключовий актив підприємства, який формує особливу трудову культуру і відрізняє підприємство споміж конкурентів

МІСЦЕВА ГРОМАДА

Запорукою спільної та взаємовигідної та налагодженої праці є підтримка місцевої громади

ЕКОЛОГІЯ

Завдяки методикам повторного використання та переробки ресурсів, а також енергоефективним технологіям відбувається мінімальний вплив виробництва на довколишнє середовище

Рисунок 3.2 – Основні складові сталого розвитку ДП ПрАТ «Оболонь»  
«Красилівське»

Впровадження інноваційної технології для відбору компетентного персоналу на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» сприятиме покращенню іміджу компанії та роботодавців. У зв'язку з цим зросте інтерес висококваліфікованих спеціалістів та топ-менеджерів до роботи на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Створення та використання інноваційних технологій працівниками ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» залежить насамперед від відповідного персоналу та його кваліфікації. Звісно, не варто нехтувати й іншими видами підтримки, такими як наукова, методологічна, фінансова, організаційна, матеріально-технічна, інформаційна, юридична.

Аналіз теоретичних засад і практичного досвіду ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» показує, що основними конфліктами в розвитку професійної майстерності сьогодні є неузгодженість підходів до вивчення їх характеру та змісту, труднощі розрахунку рівня професійної компетентності та необхідність підвищення кваліфікації. Достовірність інформації про її стан. Відсутність у керівників спеціалізованих знань щодо впровадження сучасних технологій розвитку навчально-професійного потенціалу, освітньо-професійного потенціалу. Вирішення конкретного переліку конфліктів

дозволяє підприємствам здійснити поступовий перехід до традиційної для когнітивного суспільства моделі компетентної організації.

Зміни внутрішнього та зовнішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» ставлять питання створення та розвитку професійних навичок персоналу. Розширення повноважень працівників потребує уточнення у переліку компетенцій – освіта та підвищення кваліфікації, освіта та підвищення кваліфікації. Рівень професійного розвитку працівників можна вважати необхідним і достатнім, якщо їхня освіта і професійні навички співмірні з їх функціональними обов'язками.

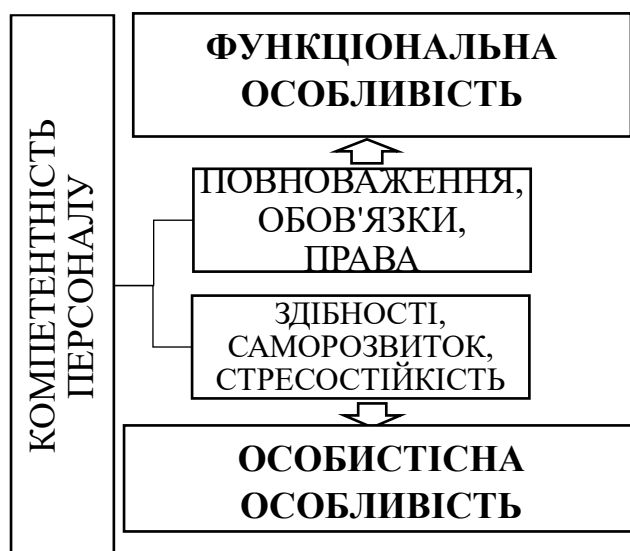


Рисунок 3.3 – Елементи професійної компетентності персоналу

Використання ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівським» компетентнісного підходу з управління персоналом, безсумнівно, супроводжується розробкою компетентнісної моделі та конкретних принципів її використання. Основним завданням цієї моделі є безперервний розвиток та максимальне використання інтелектуального потенціалу працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Адже на основі аналізу діяльності провідних світових організацій ми бачимо, що інтелектуальна складова відіграє домінуючу роль у активах, якими керують керівники бізнесу.

Отже, це не тільки право продавати готові товари та послуги, а й право виробляти та розповсюджувати їх у різних областях і в різний час. Тому ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має створити всі необхідні умови для виявлення, поширення, використання знань та розвитку компетентного персоналу.

Слід зазначити, що для ефективної роботи ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» важливий симбіоз загальної та професійної компетентності працівників, що дозволяє тримати ефективний та успішний колектив, орієнтований на поступовий, ефективний розвиток та якісні функціональні зміни. Відсутність професійних навичок у управлінських, енергійних, амбітних та впевнених у собі працівників є поширеним явищем, яке призводить до багатьох помилок у професійній діяльності та негативних наслідків для підприємства.

Протилежна ситуація може виникнути, коли висококваліфіковані працівники, які не мають необхідних навичок працювати в команді, керувати, проявляти ініціативу, не в змозі спілкуватися з колективом та реалізовувати креативні управлінські рішення, що сприяють прогресивній трансформації підприємства.

### **3.2 Методика перевірки компетентностей працівників на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»**

Дослідження показує, що в процесі впровадження компетентнісного підходу та розвитку ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» необхідно перевірити кваліфікацію та готовність працівників до проведення необхідних змін на підприємстві. Тобто кваліфікацію працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» необхідно перевіряти системно, якісно, повно та надійно. Теоретичний і практичний аналіз проблеми дозволив ДП ПрАТ «Оболонь»

«Красилівське» удосконалити методику перевірки таких можливостей у процесі роботи (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Методика перевірки компетентностей працівників на ДП  
ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Зазвичай це керівники різних рівнів управління, а також провідні експерти у функціональних сферах (виробництво, фінанси, маркетинг, логістика, інжиніринг, технології, інновації тощо). Іншими словами, необхідно визначити людей, які будуть керувати та впроваджувати організаційні зміни в основні операції організації.

Перелік таких людей має бути обмеженим, і навіть сильним транснаціональним компаніям радимо зосередитися на оцінці компетенцій

відповідальних за організаційні зміни в конкретних сферах діяльності.

Перевірка компетентності працівників має проводитися із залученням спеціалізованих підрозділів, зацікавленого персоналу та зовнішніх експертів, що допоможе отримати більш точну та достовірну інформацію.

На другому етапі необхідно відобразити загальні та професійні компетенції обраних посадових осіб відповідно до їх посади, посади та ролі. Така карта містить перелік найважливіших загальних і професійних навичок, які мають бути досить обмеженими [38].

За словами експертів, кожній групі необхідно визначити до 10 ключових компетенцій, які найбільше потрібні в процесі організаційних змін, щоб перевести компанію в якісно новий і більш просунутий стан. Компетенції мають бути чітко визначеними, недвозначними, чіткими та репрезентативними.

Для більшої достовірності результатів випробувань необхідно використовувати матрицю парного порівняння Турстона [38, с. 220], що дозволяє аналітикам порівнювати важливість кожної компетенції в парах відповідно до посади та додатково оцінювати значущість кожної компетенції.

У таблиці 3.1 наведено приклад матриці парного порівняння для оцінки загальної компетентності фінансового директора ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

На основі таблиці 3.1 загальна оцінка компетентності фінансового директора ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» базується на таблиці 3.6. Так само ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» описує важливість професійних навичок фінансового директора ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (табл. 3.5, 3.6).

Результати оцінки говорять, що основними фаховими компетентностями для фінансового директора ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є здатність вирішувати фінансово-економічні проблеми та здатність відслідковувати причини таких проблем.

Таблиця 3.1 – Матриця попарних порівнянь вагомості загальних компетентностей фінансового директора ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Компетентності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	$i^2$ – частота переважання параметра у рядку над параметрами у стовпцях
1. Аналітичне мислення		1	3	1	5	6	7	1	1	10	4
2. Гнучкість	-		1	3	2	6	7	2	2	10	3
3. Вміння встановлювати пріоритети	-	-		3	3	6	7	3	3	10	4
4. Відповідальність	-	-	-		4	6	7	4	4	10	3
5. Адаптивність	-	-	-	-		6	6	7	5	10	1
6. Системність у вирішенні проблем	-	-	-	-	-		6	6	6	10	3
7. Критичне мислення	-	-	-	-	-	-		7	7	7	3
8. Комунікбельність	-	-	-	-	-	-	-		8	10	1
9. Стресостійкість	-	-	-	-	-	-	-	-		10	1
10. Орієнтація на безпеку	-	-	-	-	-	-	-	-	-		0
$i^1$ – частота переважання параметра у стовпці над параметрами у рядках	0	0	1	0	1	5	4	0	0	8	

Наступними за критерієм оцінювання є такі компетентності: володіння основною нормативно-правовою базою, фінансово-аналітичні здібності та здатність оцінити фінансово-економічні ризики.

Наступним чином, за допомогою методу 360° ми оцінимо володіння працівником необхідними фаховими компетентностями. Вказаний метод є доволі діючим, оскільки він передбачає залучення зацікавлених колег працівника, які пов'язані з ним професійною діяльністю (керівника, підлеглих, тощо) [39]

Результати оцінювання свідчать, що провідними професійними навичками фінансового директора ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є вміння вирішувати фінансово-економічні проблеми та причини цих проблем.

Наступний у списку, але схожий, повинен мати відповідну нормативну базу, фінансово-аналітичні навички та вміння оцінювати фінансово-економічні ризики.

Наступним кроком є оцінка того, чи здобув працівник необхідні загальні та професійні навички за методом 360°. Цей метод досить ефективний, оскільки залучає до професійної діяльності співробітника анонімних зацікавлених осіб (керівників, підлеглих, тощо).

Таблиця 3.2 - Результати оцінювання вагомості загальних компетентностей фінансового директора ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Компетентності	$i^1$ – частота переважання параметра у стовпці над параметрами у рядках	$i^2$ – частота переважання параметра у рядку над параметрами у стовпцях	$i^c$ – сукупна частота переваг	$q^j$ – вагомість показників, частка од.	Рейтинг показників
Вміння вирішувати проблеми	5	3	8	0,190	1
Орієнтація на безпеку	8	0	8	0,190	2
Критичне мислення	4	3	7	0,167	3
Встановлення пріоритетів	1	4	5	0,119	4
Аналітичне мислення	0	4	4	0,095	5
Гнучкість	0	3	3	0,072	6
Відповідальність	0	3	3	0,072	7
Адаптивність	1	1	2	0,047	8
Комунікабельність	0	1	1	0,024	9
Стресостійкість	0	1	1	0,024	10
Разом	19	23	42	1	-

Рекомендується, щоб до такої оцінки було залучено принаймні чотири співробітники, щоб переконатися, що результати були реалістичними, а експерти мали досвід роботи з персоналом, були чесними та мали дружні та сімейні стосунки з суб'єктом оцінювання. [40, с. 15].

Фахівці отримують карту загальних і професійних компетенцій, створену на попередньому етапі, і оцінюють кожну компетентність за шкалою 0-5. Для експертів шкала пропонується наступним чином.

- 0 балів: некомпетентний;
- 1 бал: навички, які рідко використовуються співробітниками на  
ранніх етапах розвитку;
- 2 бали: вміння розвинене частково, тобто лише окремі його  
сторони відображаються в поведінці та роботі працівника;
- 3 бали: навички: середній рівень розвитку компетенції, необхідна  
підготовка та перепідготовка персоналу;
- 4 бали: працівник має навички, але не завжди успішно ними  
користується;
- 5 балів: навички чітко виражені та активно використовуються  
співробітниками.

Таблиця 3.3 - Матриця попарних порівнянь вагомості фахових компетентностей фінансового директора ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Компетентності	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	$e^2$ – частота переважання параметра у рядку над параметрами у стовпцях
1. Забезпечення фінансової результативності		1	1	4	5	6	7	8	9	1	3
2. Забезпечення платоспроможності	-		2	4	2	6	7	8	9	10	2
3. Забезпечення фінансової незалежності	-	-		4	3	6	7	8	9	3	2
4. Володіння профільною нормативно-правовою базою	-	-	-		4	4	7	8	9	4	3
5. Забезпечення фінансової дисципліни	-	-	-	-		6	7	8	9	5	1
6. Фінансово-аналітичні здібності	-	-	-	-	-		6	8	9	6	2
7. Оцінка фінансово-економічних ризиків	-	-	-	-	-	-		8	9	7	1
8. Здатність розпізнавання причин фінансових проблем	-	-	-	-	-	-	-		9	8	1
9. Вміння вирішувати фінансово-економічні проблеми	-	-	-	-	-	-	-	-		9	1

10. Здатність залучати кошти на підприємство	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
$e^l$ – частота переважання параметра у стовпці над параметрами у рядках	0	0	0	3	1	4	5	7	8	1	

Таким чином, експерти-аналітики оцінюють профіль компетентностей працівника за вищенаведеною шкалою, на підставі чого формується усереднена оцінка на засадах обчислення середньої арифметичної.

Таблиця 3.4 - Результати оцінювання вагомості фахових компетентностей фінансового директора ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Компетентності	$e^l$ – частота переважання параметра у стовпці над параметрами у рядках	$e^2$ – частота переважання параметра у рядку над параметрами у стовпцях	$e^c$ – сукупна частота переваг	$kl$ – вагомість показників, частка од.	Рейтинг показників
Забезпечення фінансової результативності	8	1	9	0,200	1
Забезпечення платоспроможності	7	1	8	0,179	2
Забезпечення фінансової незалежності	3	3	6	0,133	3
Володіння профільною нормативно-правовою базою	4	2	6	0,133	4
Забезпечення фінансової дисципліни	5	1	6	0,133	5
Фінансово-аналітичні здібності	0	3	3	0,067	6
Оцінка фінансово-економічних ризиків	0	2	2	0,044	7
Здатність розпізнавання причин фінансових проблем	0	2	2	0,044	8
Вміння вирішувати фінансово-економічні проблеми	1	1	2	0,044	9
Здатність залучати кошти на підприємство	1	0	1	0,023	10
Разом	29	16	45	1	-

Результати оцінювання компетентностей фінансового директора ДП

ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» експертами-аналітиками (наведені у таблиці 3.5, 3.6.

Результатом дослідження є доказ того, що серед загальних компетентностей у фінансового директора найбільш вираженими є відповідальність, стресостійкість та критичне мислення, а серед фахових – фінансово-аналітичні здібності, здатність вирішувати фінансово-економічні проблеми та ідентифікувати їхні причини, а також здатність забезпечувати платоспроможність підприємства [41].

Таблиця 3.5 - Результати оцінювання загальних компетентностей фінансового директора ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за методом 360°

Компетентності	Генеральний директор	Начальник фінансового відділу	Начальник відділу матеріально-технічного забезпечення	Середнь-арифметична оцінка, балів
Системність у вирішенні проблем	4	5	4	4,25
Орієнтація на безпеку	4	5	3	4,25
Критичне мислення	5	5	4	4,5
Аналітичне мислення	4	4	4	4
Вміння встановлювати пріоритети	4	4	3	3,5
Гнучкість	3	3	3	3,25
Відповідальність	5	5	5	4,75
Адаптивність	3	3	3	3
Комунікабельність	3	4	3	3,5
Стресостійкість	5	4	5	4,75

Враховуючи те, що компетентності працівників є рівноцінними для забезпечення успішного розвитку підприємства, то для визначення інтегральної оцінки відповідності пропонується використати середню геометричну, зокрема [42, с. 12]:

$$I = \sqrt{I_f \cdot I_z}, \quad (3.1)$$

де  $I$  – інтегральний рівень відповідності працівника за усіма компетентностями, балів.

Для інтерпретування отриманих значень інтегрального рівня відповідності працівника за усіма компетентностями пропонується

використовувати шкалу 25 %-50 %-25 %, яка набула широкої популярності у соціальній та психологічній сфері та означає, що якщо значення параметра потрапляють у нижню шкалу у діапазоні до 25 %.

То вони розцінюються як відсутні або недостатні; якщо ж у верхню шкалу до 25 % (понад 75 %), то вони розцінюються як розвинені та чітко виражені; проміжна шкала (від 25 % до 75 %) свідчить про середній рівень параметра та необхідність його покращання.

Таблиця 3.6 - Результати оцінювання фахових компетентностей фінансового директора ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за методом 360°, бали

Компетентності	Генеральний директор	Начальник фінансового відділу	Начальник відділу технічного забезпечення	Середньо-арифметична оцінка, балів
Забезпечення фінансової результативності	5	5	4	4,75
Забезпечення платоспроможності	5	5	4	4,5
Забезпечення фінансової незалежності	5	4	4	4,25
Володіння профільною нормативно-правовою базою	5	5	5	5
Забезпечення фінансової дисципліни	4	4	4	4
Фінансово-аналітичні здібності	4	4	3	3,75
Оцінка фінансово-економічних ризиків	5	4	4	4,5
Здатність розпізнавання причин фінансових проблем	4	4	4	4
Вміння вирішувати фінансово-економічні проблеми	5	4	3	4
Здатність залучати кошти на підприємство	4	3	3	3,25

В нашій інтерпретації зазначена вище шкала набуде наступного вигляду:

- від 0 до 1,25 балів: компетентності відсутні або нерозвинуті;
- понад 1,25 до 3,75 балів: компетентності розвинуті;

– понад 3,75 до 5 балів: компетентності яскраво виражені та розвинуті.

Для фінансового директора ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»  $I_z = 4,092$  бали,  $I_f = 3,999$  балів,  $I = 4,045$  балів. Такий результат свідчить про високий рівень відповідності за усіма компетентностями встановленим вимогам [43].

Відповідно до запропонованої методики, якщо працівник на конкретній посаді має недостатні або недостатньо розвинені компетенції, необхідно буде вирішити питання про звільнення чи переведення на іншу посаду. Рішення про звільнення працівників слід приймати з особливою обережністю, оскільки вони вже знають специфіку організації та можуть залучатися до інших сфер, що дозволить збільшити наявний потенціал співробітників. Якщо працівник володіє необхідними навичками і чітко сформульований, він має право визначити та впровадити заходи змін у рамках багатогранного розвитку підприємства. Якщо навички працівника частково не відповідають встановленим вимогам, їх розвиток має базуватися на навчанні, стажуванні, самостійному навчанні тощо.

### **Висновки до розділу 3**

У сучасному світі знань, умінь і практичних навичок, що стрімко змінюється, одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку є необхідність постійного підвищення професіоналізму її співробітників.

Таким чином, на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» варто ввести структуровану систему навчання професіоналів своєї справи.

Метою такого навчання персоналу є підвищення якості людських ресурсів відповідно до вимог робочого місця, забезпечення розвитку

співробітників, ефективніше використання їх потенціалу, розширення кругозору та задоволеності роботою, просування та залучення компетентних кадрів до роботи.

Також, на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» необхідним буде введення спеціалізованих курсів покращення компетенцій. Запровадити спеціальні тренінги та заняття для працівників галузі, наприклад, класифікацію працівників механічної роботи та інструктаж з техніки безпеки.

Розвиток персоналу також можна провести шляхом впровадження спеціальних програм, які дозволять працівникам різних підприємств корпорації включно з ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» обмінюватись досвідом між собою.

Запропонована також модель методики перевірки компетентностей персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Завдяки міжнародному партнерству ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» може запровадити лінію проектів міжнародного навчання, або стажування закордоном. Доцільним в такому разі було б впровадження курсів з вивчення іноземних мов для всіх співробітників компанії.

Впровадження інноваційної технології для відбору компетентного персоналу на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» сприятиме покращенню іміджу компанії та роботодавців. У зв'язку з цим зросте інтерес висококваліфікованих спеціалістів та топ-менеджерів до роботи на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

## **ВИСНОВКИ**

У першій частині дипломної роботи було узагальнено теоретичні положення, що визначають ключові вміння та адаптивні показники, які є ефективним інструментом роботи ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Розглянуто загальну характеристику компетенцій персоналу; відбулось ознайомлення з ключовими основами формування компетентнісного механізму у персоналу; вдосконалено практичні навички з вирішення питань фінансового управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

У другій частині дипломної роботи був проведений детальний аналіз аналітичних матеріалів фінансових та техніко-економічних показників. Розглянуто структуру та склад персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Також була надана оцінка ефективності діяльності персоналу підприємства на основі їх професійних компетентностей.

Слід зазначити, що професійна компетентність працівника — це професійні та передбачені законодавством можливості фізичної особи здійснювати свої повноваження у своїй професійній діяльності; володіння широким спектром професійних знань, умінь і навичок, які можна

використовувати в самих різних ситуаціях. Професійні навички працівника повинні включати особистісні та соціальні компоненти, що визначають здатність людини працювати в команді та досягати поставлених цілей.

Ключовою складовою професійної компетентності працівника є низка ключових компетенцій, що забезпечують ефективність і конкурентоспроможність фахівців. Звичайно, не можна скласти перелік загальних компетенцій найбільш підходящого персоналу, оскільки вони будуть відрізнятися в залежності від посади, умов роботи та особливостей роботи.

Структура і зміст професійних компетенцій, як правило, визначаються характером діяльності та специфіки роботи. Тому набуття професійних компетентностей працівниками буде відрізнятися в залежності від характеру професії, посади та вимог підприємства. Проте зрозуміло, що для встановлення єдиної моделі компетенцій, її видів для різних категорій працівників та створення базових класифікацій компетентностей потрібні подальші дослідження та рішення.

Підвищення професійної кваліфікації працівників впливає на загальний стан трудової працездатності та спроможність підприємства, що в свою чергу впливає на загальну конкурентоспроможність.

Тому в третьому розділі пропонується запровадити програми, тренінги та курси для постійного підвищення кваліфікації та компетенцій працівників з метою ефективного розвитку персоналу та підприємства.

А також, з метою обміну досвідом між співпрацюючими компаніями для покращення кваліфікації та навичок було запропоновано введення курсів з іноземних мов для кращого адаптування.

Дослідження специфіки побудови механізму компетентностей показує, що цей процес неможливий без формування основних компетенцій працівників шляхом безперервного розвитку персоналу підприємства. Необхідно створити ефективну систему управління знаннями, щоб створити чітку конкурентну перевагу підприємства, використовуючи знання наявних

працівників.

З метою підвищення ефективності розвитку підприємства розроблено методичне забезпечення визначення напрямку його розвитку в сучасних умовах з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів зовнішнього середовища.

У сучасних умовах основні компетенції керівників і службовців виділяються на основі дослідження персоналу підприємства. З метою підвищення ефективності його розробки визначено порядок підготовки кваліфікованих підприємств. Встановлено принципи реалізації успішності навчання та запропоновано процедуру оцінки ефективності навчання персоналу підприємства.

В дипломній роботі було розроблено структурно-логічну схему покращення виробництва підприємства. Надано рекомендації щодо вдосконалення системи та структури підбору компетентного та кваліфікованого персоналу.

Формування професійної та кваліфікованої робочої сили та винагорода працівників за їх результатами можуть підвищити якість виконуваної роботи та забезпечити високу ефективність у конкурентному середовищі.

### **СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОИЛАННЯ**

1. Тюлькина Ю. С. Сущность и принципы адаптации персонала / Ю. С. Тюлькина // Вестник Воронежского государственного университета [Електронний ресурс]. – Серия: Экономика и управление. – 2008. – № 1. – Режим доступу: [http://www.vestnik.vsu.ru/program/view/view.asp?sec=econ&year=2008&num=01&f\\_name=tulkina](http://www.vestnik.vsu.ru/program/view/view.asp?sec=econ&year=2008&num=01&f_name=tulkina) (Дата звернення: 16.11.2021)
2. Спенсер Г. Досвід науковий, політичний і філософський [Електронний ресурс] / Г. Спенсер. – Т. 1–3. – Режим доступу: [www.iu.ru/biblio/archive/spenser\\_opyty](http://www.iu.ru/biblio/archive/spenser_opyty) (Дата звернення: 16.11.2021)

3. Фромм Э. Бегство от свободы [Текст]. Пер. с англ. Г. Ф. Шверника, Г. А. Новичковой / Э. Фромм. – М.: Академический проект, 2008. – 254 с
4. Управление персоналом: учебник для ВУЗов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмкина. – М.: ЮНИТИ, 2005. – С. 233.
5. Веснин В. Р. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. / В. Р. Веснин. – М.т: Велби, Проспект, 2007. – 512 с
6. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – 2-ге вид., переробл. й доп. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.
7. Никифороенко В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. / В. Г. Никифороенко. – Одеса: Атлант, 2013. – С. 93
8. Економічна енциклопедія [Текст]. У 3-х томах. Т. 3 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп.ред.) та ін. – К.: Видавничий центр 194 «Академія», 2002. – 952 с.
9. Загорський В. С. Економічні системи [Текст]: моногр. / В. С. Загорський, Г. І. Башнянин та ін.; Львівськ. комерц. акад. – Л.: [б. в.], 2006. – Т. 1 . – 2006. – 483 с.
10. Pomeroy A. Better executive onboarding processes needed / A. Pomeroy // HR Magazine [Text]. – Vol. 51. – Issue 8 (Aug 2006) – p. 16.
11. Аллавердян В. Оценка стоимости кадрового потенциала предприятия / В. Аллавердян // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/people/value\\_people.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/value_people.shtml) (Дата звернення: 16.11.2021)
12. Астафьева Д. С. Стандарты адаптации персонала - фактор конкурентоспособности компании / Д. С. Астафьева // Бюро технологий сервиса. Доклады участников круглого стола "Стандарты и регламенты клиентского сервиса: как повысить доходы компании" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.bts-piter.ru/netcat\\_files/11\\_113.doc](http://www.bts-piter.ru/netcat_files/11_113.doc) (Дата звернення: 16.11.2021)

13. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст]: Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
14. Ивченко Ж. Д. Социология труда и управления [Текст] / Ж. Д. Ивченко. – Запорожье: ЗМИ, 1993. – 294 с.
15. Кобцева Е.Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели / Е. Н. Кобцева // Вестник Воронежского государственного университета [Электронный ресурс]. – Серия: Экономика и управление – 2008. – № 1. – Режим доступа:[http://www.vestnik.vsu.ru/program/view/view.asp?sec=econ&year=2008&num=01&f\\_name=kobtzeva](http://www.vestnik.vsu.ru/program/view/view.asp?sec=econ&year=2008&num=01&f_name=kobtzeva) (Дата звернення: 16.11.2021)
16. Лукашевич Н. П. Производственная адаптация как элемент трудовой карьеры работника [Текст] / Н. П. Лукашевич. – К.: Знание. – 1989. – 62 с.
17. Маусов Н. К. Адаптация персонала в организации / Н. К. Маусов, О. М. Ламскова // Управление персоналом [Текст]. – № 13 (99). – 2004. – С.26–31.
18. Шабанова Ю. Адаптация нового персонала / Ю. Шабанова // Управление компанией [Текст]. – 2003. – № 10. – С. 58–61.
19. Bauer T. N. Onboarding new employees: Maximizing success [Text]: SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series / T. N. Bauer – SHRM, 2011. – 54 p.
20. Лазарева С. Эффективная система адаптации персонала: компоненты и этапы построения / С. Лазарева // Управление человеческим потенциалом [Текст] – 2007. – № 3. – С. 212-220
21. Кобцева Е.Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели / Е. Н. Кобцева // Вестник Воронежского государственного университета [Электронный ресурс].–Серия: Экономика и управление – 2008. – № 1. – Режим доступа:[http://www.vestnik.vsu.ru/program/view/view.asp?sec=econ&year=2008&num=01&f\\_name=kobtzeva](http://www.vestnik.vsu.ru/program/view/view.asp?sec=econ&year=2008&num=01&f_name=kobtzeva) (Дата звернення: 16.11.2021)

22. Алексеєнко Л.М., Олексієнко В.М. Економічний тлумачний словник: власність, приватизація, ринок цінних паперів (українсько-англійськоросійський) / Л.М. Алексеєнко, В.М. Олексієнко. – Тернопіль: Астон, 2003. – 672с.

23. Ковальчук Г. О. Активізація навчання в економічній освіті: Навч. посіб. — Вид. 2-ге, доп. — К.: кнеу, 2003. — 298с.

24. Бузько Р. Вартанова О.В, Надьон Г.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: [монографія]/. — Луганськ. — Вид-во СНУ ім. В.Даля. — 2009. — 304 с

25. Семів Л. К. Управління персоналом в умовах економіки знань: моногр. / кол. авт.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. К. Семів. – К.: УБС НБУ, 2011. – 406 с.

26. Vartanova O.V. (2010). Competence of personnel: theoretical determination and constituents. Materials of the first Ukrainian scientific practical conference of students and young scientists. Luhansk.

27. Зайверт Л. Ваше время – в наших руках. М.: Экономика, 1990.

28. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. М.: Экономика, 1990.

29. Сорочинська О. Л. Стан охорони праці в Україні та заходи для її поліпшення. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія : Транспортні системи і технології. 2014. Вип. 24. С. 240–247. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut\\_tsit\\_2014\\_24\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_tsit_2014_24_35) (дата звернення: 29.10.2021).

30. Законом України «Про захист прав споживачів» від 12.05.91 р. № 1023-ХІІ;

31. Законом України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» від 24.02.94 р. № 4004-ХІІ;

32. Законом України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини» від 23.12.97 р. № 771/97-ВР;

33. Порядком заняття торговельною діяльністю і правилами торговельного обслуговування населення, затвердженими постановою КМУ від 08.02.95 р. №108;

34. Правилами продажу продовольчих товарів, затвердженими наказом МЗЕЗ від 28.12.94 р. № 237.

35. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. – М.: Экспо, 2010. – 160с.

36. Дудин А. Постановка целей и система планирования в компании / А. Дудин // Профессия «Директор». – 2013. – № 3. – С. 6–11.

37. Кочнев А. Ф. Разработка сбалансированной системы показателей: шаг за шагом (Часть 1) / А. Ф. Кочнев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_3958/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3958/).- (дата звернення: 17.11.2021 р.).

38. Малахова В. М. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз / В. М. Малахова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного ун-ту. Серія «Економічні науки». – 2017. – Вип. 12. – Ч. 1. – С. 266–273.

39. Єгоркіна Т. О. Мотиваційний механізм управління витратами підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Т. О. Єгоркіна. – Донецьк, 2008. – 20 с.

40. Каневская П. Почему сотрудники «проваливают» проект / П. Каневская // Финансовые известия.

41. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ: Академвидав, 2003. – 416 с.

42. Кучер Л. Р. Формування мотиваційного механізму управління персоналом торговельних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Л. Р. Кучер. – Львів, 2010. – 19 с.

43. Маковеев П. С. Мотиваційні механізми управління розвитком промислового виробництва: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.07.01 / П. С. Маковеев. – К., 2000. – 25 с.

# Anti-Plagiarism v-15.257

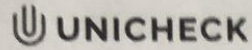
Максимальное совпадение с одним документом 2.0%

Словари проверки: en\_US, ru\_RU, ua\_UA. Ошибок в документах: 11%

ID: 99169 Название: Компетентність персоналу як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів) Добавлено в БД: 2021-12-14 Авторы: Улицька Інна Євгенівна Руководители: Глушко Т. В. Консультанты: Опоненты:	Документ		Суммарное совпадение по Базе Данных	
	Символы	Лексемы	Символы	Лексемы
	105440	762	10257 (10%)	102 (13%)

## Источник плагиата

ID	Описание	Наличие плагиата в документе	
		Символы	Лексемы



Имя пользователя  
Кафедра УПЕП Воляньска Савчук

Дата проверки  
14.12.2021 09:48:07 EET

Дата отчета  
14.12.2021 10:00:59 EET

ID проверки  
1009670555

Тип проверки  
Doc vs Internet + Library

ID пользователя  
100008309

Название файла **Диплом Улицька I**

Количество страниц: 81 Количество слов: 15685 Количество символов: 122445 Размер файла: 2.76 MB ID файла: 1009670556

## 7.21% Совпадения

Наибольшее совпадение: 2.23% с источником из Библиотеки ID файла: 1009625428

3.48% Источники из Интернета 152

Страница 1

3.52% Источники из Библиотек 58

Страница 2

## 0.18% Цитат

Цитаты 3

Страница 3

Ссылки 1

Страница 4

## 0% Исключений

Нет исключенных источников

## Модификации

Обнаружены модификации текста. Подробная информация доступна в онлайн отчете.

Заменившие символы 11

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ

Направляється студент Улицька Інна Євгенівна на захист дипломного проєкту (роботи)

(прізвище, ім'я, по батькові)

за спеціальністю 051 - Економіка

На тему: Компетентність персоналу як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів)

Дипломний проєкт (робота), рецензія і довідка про перевірку на плагіат додаються.

Декан факультету



(підпис)

(ім'я, прізвище)

ДОВІДКА УСПІШНОСТІ

Улицька І. Є. за період навчання на факультеті економіки і управління з 2020 по 2021 роки повністю виконав навчальний план спеціальності з такими розподілом оцінок за національною шкалою: відмінно 100,00 %, добре 0,00 %, задовільно 0,00 %.

шкалою ЕКТС: А 66,67 %, В 33,33 %, С 0,00 %, D 0,00 %, Е 0,00 %.

Методист факультету

(підпис)

(ім'я, прізвище)

ВИСНОВОК КЕРІВНИКА ДИПЛОМНОГО ПРОЄКТУ (РОБОТИ)  
ТА ОБГРУНТУВАННЯ ОЦІНКИ

Студент Улицька Інна Євгенівна виконала дипломний проєкт на актуальну тему. Дипломна робота виконана ретельно та ґрунтовно. Висновок роботи є ґрунтовним і комплексним дослідженням, що має практичне значення. Рекомендовано до захисту.

Оцінка дипломного проєкту (роботи)

Заслужує на оцінку «Відмінно»

Керівник дипломного проєкту

(підпис)

(ім'я, прізвище)

" " 2021 р.

ВИСНОВОК КАФЕДРИ ПРО ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ)

Дипломний проєкт (роботу) розглянуто. Студент Улицька І. Є. допускається до захисту цього проєкту (роботи) в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри

управління персоналом і економіка

(назва)

Григоренко М.Д.

(підпис, ім'я, прізвище)

" 13 " 12 2021 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

РЕЦЕНЗІЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ)

Дипломник: Улицька Інна Євгенівна

Тема дипломної роботи: Компетентність персоналу як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів)

Спеціальність: 051 Економіка. Управління персоналом та економіка праці

**Обсяг дипломного проекту (роботи)**

кількість листів креслень: 15 ; кількість сторінок записки: 79

1. Короткий зміст проекту (роботи) та прийнятих рішень: 1. Теоретико-методологічні засади компетентнісного підходу до управління персоналом; 2. Аналіз виробничо-господарської діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»; 3. Напрямки удосконалення системи підбору висококомпетентного персоналу

2. Висновок про відповідність проекту (роботи) дипломному завданню: дипломна робота повністю відповідає дипломному завданню.

3. Характеристика виконання кожного розділу проекту (роботи), ступінь використання останніх досягнень науки і техніки і передових методів роботи: У першому розділі узагальнено теоретичні положення, що визначають ключові вміння та адаптивні показники, які є ефективним інструментом роботи ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». У другому розділі наведено проведений детальний аналіз аналітичних матеріалів фінансових та техніко-економічних показників. У третьому розділі надані рекомендації щодо покращення розвитку персоналу на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», а також розроблено методику перевірки компетентностей персоналу підприємства.

4. Позитивні сторони проекту (роботи): дипломна робота має практичне значення з точки зору покращення розвитку персоналу та підбору компетентних співробітників на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

5. Негативні сторони проекту (роботи): суттєвих недоліків немає.

6. Оцінка графічного оформлення та пояснювальної записки проекту (роботи): таблично-схематичний матеріал є доповненням текстового матеріалу, наочно підтверджує теоретичні та аналітичні викладки автора.

7. Відгук про проект (роботи) в цілому: дипломна робота відповідає вимогам вищої школи та може бути рекомендована до захисту на засіданні екзаменаційної комісії.

8. Інші зауваження: відсутні.

9. Оцінка проекту (роботи): дипломна робота заслуговує на оцінку «відмінно».

РЕЦЕНЗЕНТ (прізвище, ім'я по батькові, посада, місце роботи):

Ортинська І.А. доцент кафедри маркетингу і ТП

«13» 12 2017 року

Підпис

