

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: *«Управління професійним удосконаленням працівників підприємства (на матеріалах Міського комунального підприємства «Хмельницькводоканал»)»*

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю

073 Менеджмент

Півхлопко Д. Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник: Завідувачка кафедри,
кандидат економічних наук,

доцентка **Захаркевич**

Н.П.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: Директор ТОВ
"АМГ"КОНКОРД"

Берешвілі В.В.

(посада, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2024 рік

АНОТАЦІЯ

Півхлопко Д.Р. Управління професійним удосконаленням працівників підприємства (на матеріалах Міського комунального підприємства «Хмельницькводоканал») – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2024. – 98 с.

В роботі сформульовано базові поняття дослідження: управління професійним удосконаленням, професійний розвиток, навчання, кваліфікація. Систематизовано основні методичні підходи щодо управління системою професійним удосконаленням працівників підприємства.

Проведено дослідження існуючої системи управління професійним удосконаленням працівників підприємства на МКП «Хмельницькводоканал» і встановлено, що: при проведенні оцінки ефективності цієї системи було виявлено ряд проблем на які варто звернути увагу, щоб покращити ефективність діяльності працівників і підприємства в цілому.

Зокрема запропоновано використовувати модернізовану систему управління професійним розвитком. Професійне навчання, згідної цієї системи доцільно здійснювати поетапно, а для того, щоб забезпечити досконалий механізм управління професійним удосконаленням слід впроваджувати певні заходи на кожному з запропонованих шести етапів.

Обґрунтовано ефективність застосування традиційних та інноваційних методів професійного навчання, відповідно до категорій працівників. Використання усіх заходів підвищить рівень знань, умінь, навичок та кваліфікації, що призведе до скорочення часу на виконання завдань, зменшення кількості помилок та підвищення якості надання послуг споживачам та допоможе зменшити непродуктивні витрати.

Ключові слова: професійний розвиток, персонал, професійне навчання, підвищення кваліфікації.

ANNOTATION

Pivkhlopko D.R. Management of the professional improvement of the company's employees (based on the materials of the MUC «Khmelnyskyvodokanal») - Qualification research paper with manuscript rights. Master's thesis for obtaining a master's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2024. – 98 p.

During the assessment of the effectiveness of the professional improvement system, a number of problems were identified that should be paid attention to in order to improve the efficiency of the employees and the enterprise as a whole.

In particular, it is proposed to use a modernized professional development management system. Professional training, according to this system, should be carried out in stages, and in order to ensure a perfect management mechanism of professional improvement, certain measures should be implemented at each of the proposed six stages.

The effectiveness of the application of traditional and innovative methods of professional training, according to the categories of employees, is substantiated. The use of all measures will increase the level of knowledge, abilities, skills and qualifications, which will lead to a reduction in the time to complete tasks, reduce the number of errors and improve the quality of service to consumers and help reduce unproductive costs.

Keywords: professional development, personnel, professional training, professional development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ УДОСКОНАЛЕННЯМ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та складові управління професійним удосконаленням працівників підприємства.....	9
1.2. Методичні підходи щодо оцінки ефективності управління професійним удосконаленням працівників підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ УДОСКОНАЛЕННЯМ ПРАЦІВНИКІВ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬК- ВОДОКАНАЛ».....	20
2.1. Характеристика системи управління професійним удосконаленням працівників підприємства.....	20
2.2. Оцінювання ефективності управління професійним удосконаленням працівників підприємства.....	36
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ УДОСКОНАЛЕННЯМ ПРАЦІВНИКІВ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬК- ВОДОКАНАЛ».....	50
3.1. Впровадження сучасних інструментів професійного розвитку персоналу підприємства.....	50
3.2. Очікуванні результати впроваджених заходів щодо управління професійним удосконаленням працівників підприємства.....	59
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних ринкових умовах, щоб залишатися прибутковими та конкурентоспроможними, підприємства постійно повинні підвищувати ефективність своєї діяльності. Одним із найважливіших ресурсів компанії є люди, їх інтелект, знання, уміння та навички. Завдяки наявності висококваліфікованого персоналу підприємство має можливість забезпечувати власний розвиток та підвищувати ефективність діяльності.

Останнім часом умови ринку все більше змінюються, запроваджуються нові технології, змінюються вимоги до якості продукції та послуг, і відповідно підвищуються вимоги до рівня кваліфікації працівників, які потребують постійного професійного розвитку. Персонал постає ключовим фактором успіху діяльності підприємства, тому його розвиток є пріоритетним завданням.

Управління професійним удосконаленням працівників є одним із ключових напрямів управління персоналом, яке спрямоване на забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, підвищення їхньої продуктивності праці, творчого потенціалу та задоволення потреб працівників у професійному розвитку.

З практичного досвіду варто сказати, що на сучасних вітчизняних підприємствах вирішення проблеми управління професійним удосконаленням переважно обмежується вивченням питань матеріального стимулювання. Тому проблема професійного удосконалення працівників підприємства досить актуальна та створює об'єктивну необхідність у проведенні відповідних теоретичних та практичних наукових досліджень у даному напрямку.

Дослідженням проблематики управління професійним удосконаленням працівників підприємства займалися зарубіжні та вітчизняні науковці. Значний внесок у дослідження даної тематики здійснили наступні науковці: Балабанова Л.В. [3], Балановська Т.І., Гоголя О.П., Драгнева Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. [5], Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. [14], Зайченко О.І., Кузнецова В.І. [25], Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська

М.С. [30], Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. [51], Никифорова В.Г. [62], Петруня Ю.Є., Коляда С.П., Ковтун Н.С. [65], Савченко В.А., Селецький А.В. [75, 76], Хміль Ф.І. [87], Шинкарук Л.В., Мостенька Т.Л., Власенко Т.О. [93].

Серед останніх публікацій, присвячених теоретичним та прикладним питанням управління професійним удосконаленням працівників підприємства, можна виділити праці таких науковців як: Бабиш Д.В., Свідерський В.П., Четверікова А.В. [1], Бурдейна Т.Б. [12], Бучинська Т.В. [13], Донцова А.Ю. [22], Єгорова О.М. [23], Зленко А.М., Мірошніченко Д.А. [47], Партика І.В., Ожубко Г.В. [64], Плугіна Ю.А. [69], Скляр Є.П. [78], Стадник Б.М., Кубіцький С.О. [79], Ткаченко А.М., Марченко К.А. [83], Харун О. А. [86], Чавичалов І.І. [88], Парсонс Л. [99], Середя О., Бурнягіна Ю., Галкіна Н. [100].

У роботах цих дослідників підкреслюється стратегічне значення управління професійним удосконаленням персоналу підприємства, встановлюються основні принципи та механізми дії даного процесу. Водночас певні аспекти формування ефективної системи управління професійним удосконаленням працівників підприємства вимагають подальших досліджень.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних та прикладних аспектів щодо підвищення ефективності управління професійним удосконаленням працівників підприємства.

Для досягнення поставленої мети було поставлено такі завдання:

- дослідити сутність та складові управління професійним удосконаленням працівників підприємства;
- визначити методичні підходи щодо оцінки ефективності управління професійним удосконаленням;
- провести аналіз та охарактеризувати систему управління професійним удосконаленням працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал»;
- здійснити оцінку ефективності управління професійним удосконаленням працівників підприємства;
- впровадити сучасні інструменти професійного розвитку персоналу підприємства МКП «Хмельницькводоканал»;

– визначити ефективність від реалізації запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління професійним удосконаленням працівників МКП «Хмельницькводоканал».

Предметом дослідження виступають теоретичні розробки та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління професійним удосконаленням працівників МКП «Хмельницькводоканал».

Методи дослідження. Для досягнення поставлених завдань були використані наступні методи досліджень: метод пошуку та збору інформації, графічний метод, що передбачав використання рисунків; табличний метод, який використовується для узагальнення розрахунків; метод мікроекономічного аналізу, що був використаний при знайомстві із звітами по роботі підприємства за досліджуваній період; порівняльний метод та аналіз були використані для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду; економіко-математичного прогнозування та наукового узагальнення для аналізу запропонованих заходів; метод узагальнення – підведення підсумків по отриманим значенням показників підприємства.

Інформаційною базою написання магістерської роботи слугували дані статистичної та фінансової звітності МКП «Хмельницькводоканал» за 2018-2022 рр., підручники, посібники, періодичні джерела з питань управління професійним удосконаленням працівників підприємства, інтернет-ресурси.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та результати дослідження оприлюднено на Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених та учнівської молоді «Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення» (м. Харків, 18-19 січня 2024 року) [66] та XI Міжнародній науково-практичній конференції «Modern problems of science, education and society» (м. Київ, 8-10 січня 2024 року) [67].

Практична значущість отриманих результатів роботи полягає в тому, що запропоновані практичні рекомендації щодо управління професійним удосконаленням працівників підприємства сприяють забезпеченню стабільності

функціонування підприємства в умовах ринкової економіки за рахунок підвищення кваліфікації та ефективності праці працівників.

Структура роботи. Відповідно до сформульованої мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 100 найменувань та 9 додатків, містить 12 рисунків, 20 таблиць. Загальний обсяг роботи 98 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ УДОСКОНАЛЕННЯМ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові управління професійним удосконаленням працівників підприємства

Від рівня розвитку персоналу залежить ефективність функціонування будь якого підприємства. Кожна організація повинна постійно здійснювати безперервний процес розвитку персоналу, щоб залишатися на сучасному ринку прибутковою та конкурентоспроможною. Необхідність професійного удосконалення полягає в тому, що швидкий розвиток науково-технічного прогресу спонукає працівників до змін у вимогах до професійних знань, навичок та вмій[95, с. 155].

Тому професійне удосконалення працівників підприємства виступає однією з головних функцій системи управління професійним розвитком персоналу. Професійне удосконалення працівників підприємства досить багатогранне поняття. Тому економічна література не має точно визначення даного терміну. Вчені по-різному тлумачать значення понять «професійне удосконалення» та «професійний розвиток персоналу». Аналіз підходів до трактування понять здійснимо за допомогою таблиці А.1. (Додаток А).

Узагальнюючи наведені в таблиці А.1 тлумачення поняття «професійне удосконалення» показали, що не існує єдиного підходу до визначення змісту даного терміну. Варто зауважити, що обов'язковим фактором успішного професійного удосконалення виступає використання нових набутих знань та навичок на практиці, а також результативність роботи працівника.

Отже, у найширшому розумінні професійне удосконалення працівників підприємства – це процес набуття працівником нових знань, умій та навичок, які використовуються у професійній діяльності; процес включає в себе підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників з метою

виконання нових функцій, завдань та обов'язків, а також розвиток професійних здібностей та потенційних можливостей працівників. Професійне удосконалення працівників повинно бути спрямовано на підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення кар'єрного росту та виконання нових складніших завдань[67, с. 1535].

Завдяки ефективному управлінню та використанню системи професійного удосконалення працівників, підприємство має можливість забезпечити відповідність структури працівників до структури робочих місць, враховуючи всі професійні вимоги [86, с. 75].

Система професійного удосконалення працівників підприємства повинна бути досить гнучкою, мати можливість змінювати свій зміст, методи та форми відповідно до професійних потреб працівників та потреб підприємства у забезпеченості кваліфікованими кадрами[94, с. 60].

В сучасних умовах організація професійного удосконалення являє собою неперервний процес, який включає в себе кілька етапів та представлений у вигляді циклічної моделі (рис. 1.1).

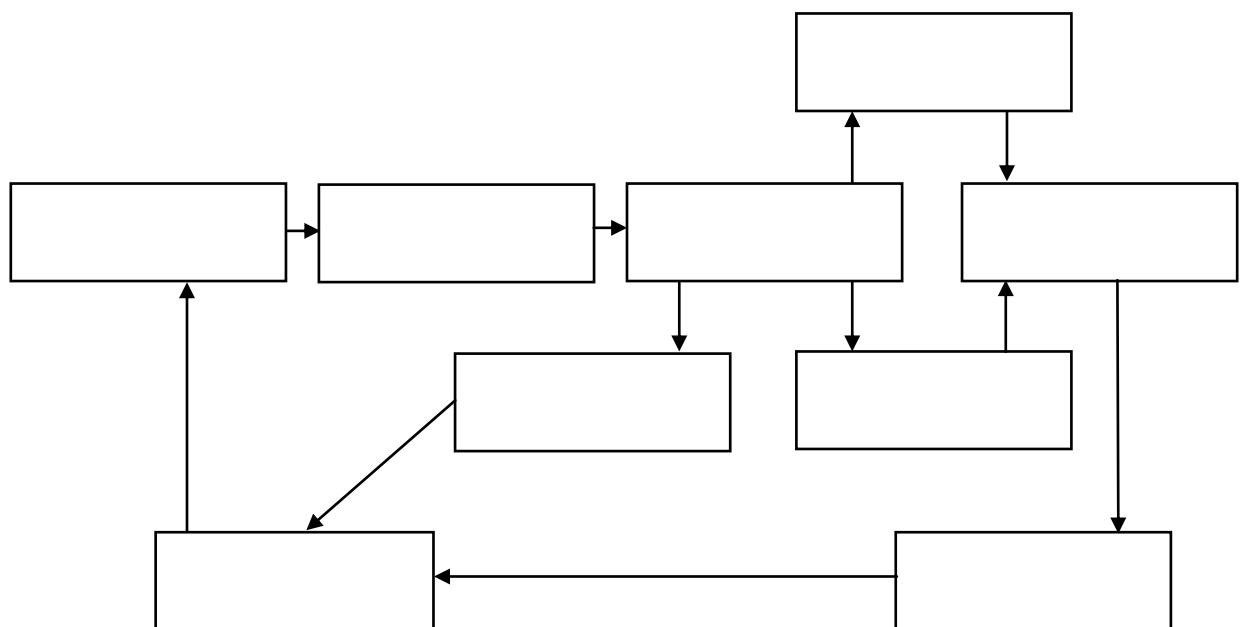


Рисунок 1.1 –Процесорганізації професійного удосконалення працівників підприємства

Примітка. Створено автором на основі [51, с. 106; 59, с. 25; 96, с. 173].

Процес професійного удосконалення розпочинається з етапу визначення потреб працівника у навчанні, які формуються на основі індивідуальних професійних вимог працівників до навчання, знань, умінь та навичок, а також необхідністю виконання поставлених завдань та обов'язків на підприємстві. [18, с. 72].

Професійне удосконалення працівників пов'язане із досить великими грошовими витратами, тому визначення ресурсів та формування бюджету є важливим етапом у процесі організації професійного навчання.

Відповідно до поставлених цілей аналізують та визначають форми навчання, які мають бути адаптовані до вимог робочого місця, повинні враховувати індивідуальні особливості працівників та потреби організації. Дані вимоги включають в себе:

- мотивацію, яка необхідна для навчання працівників (тобто, що працівник отримає в майбутньому після професійного удосконалення);
- сприятливі для навчання умови (тобто, наявність необхідного обладнання, забезпечення власним робочим місцем та інше);
- знання, які отримують працівники під час навчання потрібно розподіляти на послідовні етапи (тобто, спочатку вивчаються більш прості зрозумілі явища, а потім складніші) [51, с. 105].

Відповідно до поставлених цілей підприємства визначається зміст програми професійного удосконалення. Професійне удосконалення для працівників підприємства повинно базуватися з урахуванням наступних принципів:

- актуальність – матеріал, який подається повинен бути чітким, лаконічним та мати безпосереднє відношення до працівників. Дорослі люди досить важко сприймають абстрактні теми;
- активна участь – працівники повинні активно взаємодіяти у процесі навчання, застосовуючи отримані знання у практичній діяльності під час роботи;
- усвідомлювати та аналізувати вивчений матеріал;

- наявність зворотного зв'язку [86, с. 77].

Професійне удосконалення працівників повинно:

- враховувати наявні здібності працівників, їх інтереси та побажання;
- передбачати чітко встановлені цілі, методи та способи навчання, а також можливість здійснення поетапного навчання;

- створювати сприятливі умови для комфортного клімату та неформального спілкування[19, с. 14].

До основних факторів, які спонукають працівників до професійного удосконалення варто віднести:

- бажання працівника зберегти своє місце роботи чи посаду;
- зацікавлення у підвищенні заробітної плати;
- можливість кар'єрного зростання;
- бажання працівника розвивати свої знання, навички, уміння та набувати нових;

- комунікацію з іншими працівниками, налагодження зав'язків [51, с. 107].

Система професійного удосконалення працівників підприємства повинна враховувати як інтереси організації (закриття вакансій, економію коштів, які пов'язана з витратами на підготовку працівників) так і інтереси самих працівників у одержанні повноцінної професійної підготовки.

Розробка та визначення змісту програм відображає потреби працівників у професійному удосконаленні, здійснюється вибір форм та методів навчання, визначаються терміни проведення, розробляються критерії оцінки ефективності навчання та розподіляються витрати. У підсумку отримується готовий план професійного удосконалення працівників, затверджений вищим керівництвом підприємства[73, с. 140].

Етап навчання персоналу передбачає підготовку, організацію та саме проведення професійного удосконалення. На цьому етапі виявляються проблеми у системі професійного удосконалення, на які варто звернути увагу, щоб уникнути проблем у майбутньому[97, с. 166].

Не менш важливим у процесі організації професійного удосконалення працівників є етап оцінки ефективності проведеного навчання. Оцінювання здійснюється з метою визначення того, яким чином працівник досягає очікуваних результатів праці, та відповідає встановленим вимогам, які визначаються відповідно до його виробничих завдань [24].

Необхідність професійного удосконалення зумовлена двома факторами – зовнішніми та внутрішніми. До зовнішніх факторів можна віднести:

- зміни в економічному стані України та світу;
- демографічну кризу;
- зміни на законодавчому рівні;
- швидкий розвиток інформаційних технологій та поява нових;
- нестабільність на політичному рівні;
- інтелектуалізацію праці, тобто збільшення частки розумових функцій (управління, контроль, налагодження) під час виконання поставлених завдань [11, с. 6].

До внутрішніх факторів, які впливають на необхідність професійного удосконалення можемо віднести:

- зміни, які відбулися у технології виробництва;
- створення нових робочих місць;
- введення на підприємстві нового обладнання;
- реструктуризацію;
- зміни у техніці надання послуг (виробництві продукції) [15, с. 203].

В сучасному світі існує досить велика кількість методів розвитку професійного удосконалення. У світовій практиці прийнято застосовувати такі методи навчання:

- навчання на робочому місці (навчання відбувається безпосередньо під час виконання професійних обов'язків);
- навчання поза робочим місцем;
- методи, які можна використовувати при будь яких умовах [93, с. 35].

Навчання на робочому місці – це навчання, яке проходить безпосередньо в робочому середовищі, працівник виконує завдання в звичайних для нього умовах роботи. Таке навчання може здійснюватися у різних формах. Характерною ознакою навчання на робочому місці є те, що воно організовано та проводиться спеціально для конкретного підприємства і виключно для співробітників даної організації [25, с. 110].

Навчання поза робочим місцем проводиться не на самому підприємстві, а поза його межами. Даний вид професійного удосконалення включає в себе усі види навчання, які здійснюються поза робочим місцем. Навчання поза робочим місцем може бути спрямовано на будь-яку галузь знань та навичок [1, с. 245].

До основних форм теоретичної підготовки працівників можна віднести проведення лекцій, семінарів, аналіз практичних вправ та ситуацій, самонавчання та інше [48, с. 89].

У науковій літературі зазвичай виділяють три види професійного навчання персоналу, які включають підготовку кадрів, підвищення кваліфікації кадрів та перепідготовку кадрів.

Підготовка кадрів полягає в планомірному та організованому навчанні, випуску кваліфікованих кадрів у всіх галузях діяльності підприємства. Такі кадри мають досить потужну базу знань, умінь та навичок, а також володіють комунікаційними здібностями [21, с. 33].

Підвищення кваліфікації кадрів – це навчання, яке направлене на підтримку і удосконалення рівня знань, умінь та навичок, необхідних для ефективного виконання поставлених завдань відповідно до галузі діяльності [68, с. 288].

Перепідготовка кадрів – це професійне навчання працівників, яке проводиться з метою здобуття кваліфікації за іншою суміжною спеціальністю, освоєння нових знань, умінь та навичок, відповідно до потреб підприємства [14, с. 343].

Отже, з усього вищесказаного випливає, що управління професійним удосконаленням працівників підприємства – це розробка та реалізація заходів,

які спрямовані на підвищення рівня кваліфікації, компетенції та професійної майстерності працівників. Основна мета управління полягає в створенні ефективного системи професійного удосконалення, яка відповідає потребам підприємства та сприяє досягненню поставлених цілей.

До основних завдань управління професійним удосконаленням працівників підприємства варто віднести:

- забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами;
- підвищення продуктивності праці;
- розвиток творчого потенціалу працівників;
- задоволення потреб працівників у професійному розвитку;
- надання працівникам можливості просуватися як у професійній, так і у службовій кар'єрі;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, управління професійним удосконаленням працівників підприємства виступає важливим елементом успішної діяльності підприємства. Сутність даного управління полягає в розробці заходів, які зосереджені на підвищення рівня кваліфікації працівників, їх умінь, знань та навичок, їх компетенції та професійної майстерності. Варто підкреслити, що професійне удосконалення персоналу підприємства дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації, так і в інтересах працівників. Щоб отримати максимальний ефект від професійного удосконалення необхідно дотримуватися встановленого процесу організації навчання, систематично використовувати форми та методи у комплексі та постійній взаємодії.

1.2. Методичні підходи щодо оцінки ефективності управління професійним удосконаленням працівників підприємства

Управління професійним удосконаленням працівників підприємства у сучасній організації передбачає оцінку ефективності навчання персоналу. Інвестиції у розвиток та навчання персоналу у підсумку приносять підвищення

результативності праці, ефективності діяльності підприємства та отримання додаткового прибутку[74, с. 75].

Економічна ефективність професійного удосконалення працівників визначається на основі співвідношення витрат на навчання з результатами від впроваджених програм професійного розвитку. Ефективність такого навчання можна визначити аналітичним та експертним шляхом, а також зіставленням багатьох елементів. Під час розрахунків економічної та соціальної ефективності професійного удосконалення виникають ускладнення, які пов'язані з тим, що деякі показники важко виразити у кількісному вимірі [26, с. 116].

Модель оцінки ефективності навчання запропоновану Д. Кіркпатріком використовують в міжнародній практиці корпоративного навчання. За допомогою даної моделі можна оцінити та порівняти знання, навички та поведінку працівників, до, під час та після здійснення процесу навчання [12, с. 105].

Модель включає в себе чотири послідовні рівня оцінки ефективності навчання:

1. Реакція – наскільки професійне навчання сподобалося працівникам.
2. Засвоєння – нові вміння, навички, засоби, техніки роботи були вивчені та засвоєнні у результаті навчання.
3. Поведінка – яким чином за допомогою професійного розвитку змінилася поведінка та дії працівників на робочому місці.
4. Результат – визначення економічного результату навчання для підприємства (скорочення витрат, строків виконання, поліпшення якості продукції та надання послуг тощо) [85].

Визначити ефективність професійного навчання за допомогою моделі Д. Кіркпатріка у кількісному вираженні досить складно, наявність певних обмежень створює перешкоди у використанні даної моделі у вигляді універсального та досконалого методу оцінювання ефективності інвестування у професійний розвиток працівників [27, с. 33].

Здійснення оцінки професійного удосконалення для підприємства має за мету оцінити економічний ефект від вкладених інвестицій в розвиток. Дж. Філіпс запропонував ввести п'ятий рівень оцінки: повернення на інвестиції, за допомогою розрахунку показника ROI (Return of investment)[98, с. 50].

Завдяки розрахунку показника ROI можна визначити та економічно оцінити ефективність та результативність професійного удосконалення працівників у грошовому вираженні [89, с. 76].

ROI – фінансовий коефіцієнт та основний індикатор конкурентоспроможності. За допомогою якого можна визначити дохідність проекту з урахуванням вкладених коштів та показує отриманий прибуток, в відсотковому вираженні, на розмір інвестицій [23, с. 264].

Коефіцієнт ROI розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Дохід від навчання} - \text{Витрати на навчання}}{\text{Витрати на навчання}} \quad (1.1)$$

Оцінка за допомогою коефіцієнта ROI дозволяє визначити, наскільки ефективним є інвестування підприємства в навчання та чи воно є фінансово вигідним для компанії [84].

Важливо визначити критерії, за якими буде здійснено оцінювання ефективності професійного навчання потрібно розробити та встановити до його початку навчання, проінформувавши працівників, які будуть проходити професійне удосконалення. Після завершення навчання, за допомогою розроблених критеріїв, здійснюється оцінка ефективності навчання, результати повідомляють керівникам та працівникам підприємства [56, с. 25].

На основі отриманих даних розробляються та удосконалюються програми професійного удосконалення, які більш точно будуть відповідати поставленим цілям підприємствата концентрувати увагу на подальших потребах у кваліфікованих кадрах [91, с. 63].

Оцінювання професійного удосконалення має проводитися на рівнях структурного підрозділу, організації, а також держави. Видатні науковці

висувають рекомендацію, щодо використання непрямих методів оцінювання ефективності професійного удосконалення працівників [90, с. 54].

До непрямих методів оцінки ефективності управління професійним удосконаленням працівників підприємства можна віднести:

- вхідний та вихідний контроль (іспити, заліки, тестування та анкетування тощо), який передбачає порівняння рівня знань, умінь та навичок працівників до та після професійного навчання. Вхідний контроль дозволяє визначити початковий рівень знань, а вихідний контроль зосереджений на виявленні змін в результаті навчання;

- спостереження за результатами діяльності у процесі розвитку дозволяє оцінити, як працівники реагують на навчання, а також на те, як вони застосовують набуті знання на практиці;

- спостереження за поведінкою працівників підприємства, які пройшли професійне удосконалення дозволяє оцінити зміну поведінки працівників (тобто, підвищення продуктивності праці, якість роботи, рівень задоволеності роботою, зменшення кількості скарг на працівників та інше);

- оцінювання ефективності програм професійного удосконалення самими працівниками за допомогою анкетування або відкритого обговорення дозволяє отримати зворотний зв'язок від працівників про те, наскільки вони задоволені програмою професійного розвитку та як отримані знання допомогли їм у роботі;

- оцінювання керівництвом рівня професійного удосконалення працівника протягом певного періоду дозволяє оцінити, яким чином навчання вплинуло на професійну діяльність працівникам в довгостроковій перспективі [4, с. 296; 79, с. 62].

Соціальна ефективність професійного удосконалення полягає в задоволенні потреб персоналу у нових знаннях, всебічному та гармонійному розвитку особистості, досягненні соціальної стабільності та зростанню суспільної активності [28, с. 353].

Соціальний ефект від впроваджених заходів професійного удосконалення працівників підприємства визначається на основі певного комплексу показників [66, с. 285]. До таких показників можна віднести:

- відповідність програм професійного навчання стратегії управління персоналом організації;
- успішність та ефективність навчання персоналу за програмою підготовки;
- здатність працівника до професійної мобільності, засвоєння нових знань, умінь та навичок;
- зниження опору персоналу до нововведень;
- розвиток трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційний ріст;
- рівень задоволеності керівництва компанії якістю проведеного професійного удосконалення;
- рівень задоволеності працівника підприємства професійним навчанням;
- рівень конкурентоспроможності працівника в організації (тобто, здатність засвоювати нові знання, опановувати нові уміння та практичні навички тощо) [49, с. 117; 76, с. 242].

Під результатами заходів з професійного удосконалення працівників підприємства варто розуміти усі кількісні та якісні корисні ефекти. За допомогою рис. Б.1 (Додаток Б) здійснимо класифікацію показників ефекту від професійного розвитку працівників підприємства.

Отже, ефективність професійного удосконалення працівників підприємства виступає важливою складовою управління персоналом. На основі економічних та соціальних показників можна здійснити оцінювання ефективності управління. Вибір методів оцінки ефективності професійного удосконалення напряду залежить від конкретних цілей та завдань, які ставить перед собою підприємство.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ
ПРОФЕСІЙНИМУДОСКОНАЛЕННЯМ ПРАЦІВНИКІВ
МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»

2.1. Характеристика системи управління професійним удосконаленням працівників підприємства

Міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал» (скорочена назва – МКП «Хмельницькводоканал») виступає комунальним унітарним комерційним підприємством, створеним відповідно до розпорядження Представника Президента України від 7 вересня 1993 р. №570 «Про розмежування державного майна області між власністю районів, міст обласного підпорядкування» [80].

МКП «Хмельницькводоканал» є юридичною особою, яка має відокремлене майно, самостійний баланс і рахунки в установах банку. МКП «Хмельницькводоканал» від свого імені виступає у господарських, цивільних та адміністративних правових відносинах з фізичними та юридичними особами, набуває майнових прав та несе обов'язки, виступає позивачем та відповідачем у судах загальної юрисдикції, господарському та адміністративному судах, несе відповідальність за результати своєї господарської діяльності. Також, підприємство не має у своєму складі інших юридичних осіб [32].

Основною метою діяльності МКП «Хмельницькводоканал» є надання якісних послуг з водопостачання та водовідведення, які забезпечують відповідну якість життя споживачів та сталий розвиток міста[31].

Метою створення та функціонування підприємства є:

- господарська діяльність для досягнення економічних і соціальних результатів з метою отримання прибутків;
- забезпечення споживачів якісною питною водою в обсягах, необхідних для забезпечення їх фізіологічних потреб;

- забезпечення споживачів холодною водою для задоволення господарсько-побутових, технічних потреб та потреб пожежогасіння в обсягах, обумовленими діючими нормативами та передбаченими угодами;

- відпуск води, як сировини для виробництва гарячої води та теплоносія для підприємств, виробників гарячої води та тепла;

- приймання до комунальної каналізації господарсько-побутових, виробничих та поверхневих вод, їх відведення та очищення;

- здійснення контролю за раціональним водоспоживанням [40].

Організаційна структура МКП «Хмельницькводоканал» організовано по лінійно-функціональному типу (Додаток В).

Лінійно-функціональний тип організаційної структури управління МКП «Хмельницькводоканал», який передбачає розподіл повноважень та відповідальність за прийняття рішень та функції управління по вертикалі. У лінійно-функціональній структурі підприємства всі підрозділи підпорядковані директору підприємства, а кожен підрозділ у свою чергу відповідає за певний вид діяльності.

Лінійно-функціональна структура «Хмельницькводоканал» є доречною, оскільки підприємство займається наданням послуг з водопостачання та водовідведення. Оскільки, даний вид діяльності передбачає чітко визначені процеси та поставлені завдання, які ефективно розподіляють між підрозділами. Однак така структура може бути неефективною в умовах, коли підприємство має широкий спектр діяльності або коли необхідно швидко реагувати на зміни.

МКП «Хмельницькводоканал» є суб'єктом природних монополій, який здійснює свою господарську діяльність з централізованого водопостачання та водовідведення, ліцензування якої здійснюється Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг[63].

Тарифи на послуги підприємства встановлюються Регулятором, а саме Національною комісією, яка здійснює державне регулювання у сферах

енергетики та комунальних послуг[34]. Наведемо за допомогою таблиці 2.1 тарифи на послуги, яке надає підприємство.

Таблиця 2.1 Тарифи на послуги МКП «Хмельницькводоканал за 2022 рік

Послуги, які надає підприємство	Період дії тарифів після 01.01.2022 р
1. Послуги централізованого водопостачання, грн/м ³ , з ПДВ	14,17
2. Послуги централізованого водовідведення, грн/м ³ , з ПДВ	13,22

Джерело: [40, с. 2; 70; 81].

Проведемо аналіз результатів виробничої діяльності МКП «Хмельницькводоканал» на основі форм річної фінансової та статистичної звітності.

Для того, щоб визначити фінансовий стан діяльності МКП «Хмельницькводоканал» необхідно проаналізувати техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2018-2022 роки, отримані результати відобразимо у таблиці Г.1 (Додаток Г).

Показник чистого доходу у 2022 році в порівнянні з 2018 роком має тенденцію до зростання на 108,58%, що свідчить про розвиток підприємства та збільшення обсягу надання послуг за досліджуваний період. Негативним є явище збільшення показника собівартості продукції, адже у зв'язку з цим зростає вартість послуг для населення.

Середньоспискова чисельність працівників та робітників на підприємстві зросла, на 12,88% та 2,22 % відповідно. Дані показники свідчать про збільшення потреби в робочій силі, розширенням діяльності підприємства, а також збільшенням заробітної плати. Так як фонд оплати праці у 2022 році у порівнянні з 2018 роком зріс на 101,13%.

Розмір заробітної плати у 2022 році збільшився на 92,64%, у порівнянні з 2018 роком та є достатнім для забезпечення мінімальних потреб працівників. Однак, для подальшого зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства, необхідно продовжувати підвищувати заробітну плату працівникам так як у порівнянні з 2021 роком заробітна плата зросла лише на 76 грн.

Собівартість реалізованих послуг у 2022 році зросла на 106,16% у порівнянні з 2018 роком на 152099 тис. грн. Результатом зростання показника собівартості виступає підвищення цін на енергоносії, зростання витрат на оплату праці а також зростання інших витрат (витрати на транспорт, ремонт, амортизацію тощо). Для зниження собівартості продукції МКП «Хмельницькводоканалу» необхідно шукати резерви для зниження витрат на сировину та матеріали, а також витрат на оплату праці.

Підприємство є прибутковим, чистий прибуток у 2022 році зріс на 114,72% у порівнянні з 2018 роком. Чистий прибуток МКП "Хмельницькводоканал" є достатнім для забезпечення безперебійної діяльності підприємства. Однак, для подальшого зростання прибутку підприємству необхідно шукати резерви для зниження собівартості продукції. Так як у порівнянні з 2021 роком чистий прибуток підприємства зменшився у 2 рази.

Середньорічна вартість основних засобів, показує ту вартість засобів праці, які беруть участь у виробництві протягом тривалого періоду і переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції. На МКП «Хмельницькводоканал» середньорічна вартість основних засобів має тенденцію до постійного збільшення. Що свідчить про розвиток та постійну модернізацію підприємства.

Фондовіддача зменшилася на 0,966%, у 2022 році, у порівнянні з 2018 роком, що може вказувати на зниження ефективності використання фондів підприємства. Такий показник вказує на те, що підприємство отримує менше прибутку з кожної гривні, вкладеної в основні засоби. Фондовіддача МКП "Хмельницькводоканал" є низькою. Для підвищення рівня показника необхідно шукати резерви для зниження собівартості продукції та підвищення ефективності використання основних засобів.

Рентабельність продукції, робіт, послуг та рентабельність продажу зросли на 107,14% та 107,06% відповідно, що свідчить про збільшення прибутковості підприємства. Однак, спостерігається досить низький рівень цих показників, що може бути пов'язано з підвищенням витрат на виробництво та реалізацію

послуг, які надає підприємство МКП «Хмельницькводоканал». Для підвищення рівня рентабельності необхідно провести аналіз витрат на виробництво та реалізацію послуг.

Основним видом господарської діяльності МКП «Хмельницькводоканал» є надання послуг з централізованого водопостачання та водовідведення на території Хмельницької області в межах розташування системи розподілу відповідно до ліцензії, виданої Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП)[35]. А також, підприємство надає додаткові роботи та послуги, які включають в себе обслуговування та ремонт лічильників, роботи на водо- та канмережах, видачу технічних умов та технічної документації, надання автопослуг, послуги за виконання лабораторні аналізи, автостоянка та послуги абонплати[33].

Проаналізуємо обсяги та структуру надання послуг (виконання робіт) за допомогою таблиці Г.2 (Додаток Г).

Отже, з даних таблиці Г.2. можемо зробити висновок, що у порівнянні з 2018 роком у 2022 році отримано доходу від надання послуг з централізованого водопостачання та водовідведення та додаткових послуг на 124 231 тис. грн. більше ніж у 2018 році. Послуги централізованого водопостачання та водовідведення становить у 2022 році становлять 87,67% в загальному обсязі товарної продукції. Частка послуг з водопостачання та водовідведення у 2022 році зменшилася на 11,08% у порівнянні з 2018 роком.

Чистий дохід та дохід від надання послуг з додаткових робіт та послуг, які надає МКП «Хмельницькводоканал» у 2022 році збільшився на 36 168 тис. грн. у порівнянні з 2018 роком. Частка додаткових робіт та послуг в загальному обсязі товарної продукції у 2022 році становить 12,33, тобто на 11,08% більше ніж у 2018 р.

Протягом 2018-2022 рр. послуги централізованого водопостачання та водовідведення, а також додаткові роботи послуги мають тенденцію до збільшення у 2 рази. Проте, у 2022 році спостерігається певне зниження темпів зростання, у порівнянні з попередніми роками. Це може бути пов'язано з

зростанням собівартості реалізованої продукції. Тому підприємству МКП «Хмельницькводоканал» і надалі потрібно продовжувати розвивати свою основну діяльність, а саме послуги з водопостачання та водовідведення. Для цього підприємству необхідно розширювати мережу водопостачання та водовідведення, підвищувати якість послуг, які надаються, а також впроваджувати інноваційні технології.

Загальна тенденція динаміки розподілу основних видів послуг є позитивною. Проте, частка послуг з водопостачання та водовідведення в загальному обсязі реалізації послуг з кожним роком зменшується, якщо в 2018 році вона становила 98,75%, то у 2022 році вона знизилася до 87,67%. В той же час, частка, яка припадає на додаткові роботи та послуги зростає, з 1,25% до 12,33%. В даному випадку підприємству необхідно проаналізувати свою стратегію розвитку. Потрібно продовжувати розвивати свою діяльність пов'язану з централізованим водопостачанням та водовідведенням, але також приділяти увагу та розвивати допоміжну діяльність та супутні послуги.

Функціонування підприємства в багатьох випадках визначається ступенем професійного розвитку персоналу. Теоретичні знання, уміння та навички в сучасному світі все швидше старіють та стають неактуальними. Тому одним із важливих чинників забезпечення конкурентоспроможності на ринку є здатність підприємства постійно здійснювати професійний розвиток своїх працівників[16, с. 301].

Професійне удосконалення працівників підприємства полягає в процесі підготовки персоналу підприємства до виконання та вирішення ним нових трудових завдань. Професійне удосконалення працівників підприємства потребує дотримання двох умов. Перша умова – оцінка персоналу підприємства, тобто визначення та аналіз рівня професійних та ділових знань, а також вмінь працівника. Друга умова – з'ясування цілей та завдань, які стоять перед працівниками в майбутньому. Ця умова потрібна, щоб визначити кваліфікацію працівника на даний період часу, а в подальшому і для майбутніх періодів[51, с. 102].

Забезпеченість підприємства працівниками, які були б у достатній кількості, з необхідними знаннями і навичками, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці, все це є запорукою збільшення обсягів продукції і ефективності виробництва [57, с. 41].

Підбір персоналу на МКП «Хмельницькводоканал» здійснюється на підставі кваліфікаційних вимог, що містяться в посадових інструкціях чи кваліфікаційних характеристиках професійних робітників.

Система управління професійним удосконаленням працівників на МКП «Хмельницькводоканал», є складовою системи управління в цілому, а також виступає важливим елементом, який обумовлює ефективність функціонування всього підприємства.

Система удосконалення професійного розвитку працівників МКП «Хмельницькводоканал» являє собою сукупність організаційних структур, методичних, правових, фінансових і матеріальних заходів, а також сукупність методів, які спрямовані на підвищення кваліфікації та професійної компетенції працівників підприємства. Метою даної системи на підприємстві є підвищення кваліфікації та компетентності працівників, розвиток їх професійних навичок та набуття нових. Завдяки такій системі працівники підприємства відповідають вимогам сучасного ринку праці, підвищують продуктивність праці та прибутковість підприємства [51, с. 105].

Завданнями системи професійного удосконалення працівників МКП «Хмельницькводоканал» виступає розробка і реалізації програми професійного удосконалення працівників, управління процесом навчання, підвищення рівня знань та навичок працівників, контроль за виконанням поставлених завдань та оцінка ефективності системи.

Одна з складових управління професійним удосконаленням працівників є стратегія розвитку та навчання персоналу. На підприємстві МКП «Хмельницькводоканал» немає чітко затвердженого документа, який би регулював дане питання. Тому необхідно винести питання, щодо затвердження стратегії розвитку та навчання персоналу МКП «Хмельницькводоканал» на

розгляд. Затверджена стратегія буде містити в собі декілька ключових складових, до яких можемо віднести: проведення професійної підготовки персоналу підприємства, адаптація працівника до нових умов праці, можливість повного використання своїх вроджених та набутих здібностей, оцінювання результатів діяльності персоналу та формування позитивного психологічного клімату в колективі.

Фінансування усіх заходів, які спрямовані на професійне удосконалення працівників МКП «Хмельницькводоканал» здійснюється за власний рахунок підприємства.

До основних принципів на яких базується система управління професійного удосконалення працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал» належать:

1. Системність. Професійне удосконалення працівників на підприємстві виступає системним процесом, який включає в себе такі етапи: планування, реалізацію, контроль за виконанням, а також оцінку виконаної роботи.

2. Пріоритетність. Забезпеченість підприємства висококваліфікованими кадрами, які б ефективно виконували свою роботу, лежить в основі інтересів МКП «Хмельницькводоканал».

3. Спрямованість на досягнення поставлених цілей. Професійне удосконалення працівників має відбуватися та впроваджуватися задля виконання та досягнення цілей, які визначило підприємства.

4. Індивідуальне навчання. Цей принцип полягає в тому, що підприємство на основі індивідуальних потреб та інтересів працівників проводить професійне удосконалення.

5. Конкурентоспроможність підприємства полягає в забезпеченні організації висококваліфікованими кадрами, які підвищують ефективність роботи МКП «Хмельницькводоканал».

Організація та управління професійним удосконаленням працівників підприємства має здійснюватися на основі заздалегідь розробленого плану,

який повинен прийматися та затверджуватися відділом професійного розвитку МКП «Хмельницькводоканал».

До складових структурних елементів системи управління професійним удосконаленням працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал» можна віднести:

1. Керівництво МКП «Хмельницькводоканал». Вищі керівники організації визначають, яку саме стратегію розвитку системи управління професійним удосконаленням працівників буде використовувати підприємство. Наявна стратегія на підприємстві має бути націлена на підвищення кваліфікації працівників, їх професійної компетентності, а також в кінцевому результаті має сприяти тому, щоб працівники були конкурентоспроможними на ринку праці та приносили прибуток підприємству.

2. Система управління персоналом. Відділ кадрів підприємства МКП «Хмельницькводоканал» в межах системи управління персоналом відіграє ключову роль у розробці та реалізації програм професійного розвитку. Працівники даного відділу аналізують поточні потреби підприємства у кваліфікованих кадрах, здійснюють розробку програм професійного навчання та розвитку, займаються пошуком навчальних платформ та ресурсів, здійснюють моніторинг та оцінку ефективності програм професійного навчання.

3. Центри професійного навчання та підвищення кваліфікації. Такими центрами на МКП «Хмельницькводоканал» виступають структурні підрозділи підприємства. На базі таких підрозділів працівники підвищують свою кваліфікацію, отримують нові знання та навички, беруть участь у професійному навчанні та розвитку.

Усі вище перераховані структурні складові мають сприяти професійному розвитку працівників, підвищенню їх кваліфікації та професійному рівню.

Проведемо аналіз кадрового забезпечення та використання персоналу підприємства МКП «Хмельницькводоканал» за допомогою таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Динаміка кадрового забезпечення використання персоналу підприємства за 2018-2022 рр.

Категорії персоналу	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2020 р. від 2018 р. (+, -), осіб
Чисельність персоналу, всього, осіб. з них:	794	806	816	825	829	35
– керівники	59	61	62	62	62	3
– спеціалісти	13	13	14	16	41	28
– професіонали	91	95	100	102	81	-10
– виробничий персонал, усього з них:	631	637	640	645	645	14
– основні робітники	434	440	448	452	454	20
– допоміжні робітники	197	197	192	193	191	-6

Примітка. Створено автором на основі [36-40].

Отже, виходячи з даних таблиці 2.2 бачимо, що середньооблікова чисельність персоналу підприємства протягом досліджуваного періоду збільшилася. Якщо у 2018 році на підприємстві працювало 794 особи, то вже у 2022 році чисельність персоналу складає 829 осіб.

Стосовно якісного складу персоналу, то в період 2018-2022 рр. на підприємстві збільшилася чисельність керівників на 3 особи. Чисельність спеціалістів на підприємстві зросла у 2022 році на 28 осіб. Проте, чисельність професіоналів скоротилася у порівнянні з 2018 роком на 10 осіб, і становить 81 особу. Таке зменшення професіоналів пов'язане з тим, що МКП «Хмельницькводоканал» впроваджує недостатньо заходів, які стосуються професійного удосконалення.

Чисельність виробничого персоналу протягом 2018-2022 рр. дещо підвищилася. Чисельність основних робітників за досліджуваний період збільшилася на 20 осіб, а чисельність допоміжних робітників зменшилася на 6 осіб.

Проведемо аналіз показників руху персоналу, використовуючи дані наведені у таблиці 2.3.

Аналізуючи дані таблиці 2.3 бачимо, що протягом досліджуваного періоду відбувалися наступні зміни в чисельності персоналу підприємства: в 2022 році, у порівнянні з 2018 роком збільшилась чисельність прийнятих

працівників на 16 осіб; збільшилася кількість працівників, які вибули, якщо у 2018 році вибуло всього 40 осіб, то у 2022 року кількість працівників, які звільнилися, збільшилася та становить 74 особи.

Таблиця 2.3 Дані про рух робочої сили на МКП «Хмельницькводоканал»

№ з/п	Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2018 р., (+/-)
1.	Прийнято працівників, осіб	52	46	58	51	68	16
2.	Вибуло працівників, всього, осіб	40	36	49	47	74	34
	з них						
	- за власним бажанням	38	30	38	47	26	-12
	- з причин скорочення штатів	2	6	3	0	0	-2
	- за порушення трудової дисципліни	0	0	8	0	48	48
3.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,065	0,057	0,071	0,062	0,082	0,017
4.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,050	0,045	0,060	0,057	0,089	0,039
5.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,048	0,037	0,056	0,057	0,089	0,041

Примітка. Створено автором на основі [36-40].

Показники руху персоналу за досліджуваний період свідчать про тенденції дестабілізації та збільшення показників плинності персоналу за 2018-2022 р. з 4,8% до 8,9% відповідно. Негативною ознакою є звільнення персоналу підприємства у зв'язку з порушенням трудової дисципліни. Також спостерігається те, що коефіцієнт обороту по прийому менший за коефіцієнт обороту по вивільненню.

Для зниження коефіцієнта плинності кадрів підприємству МКП «Хмельницькводоканал» необхідно створювати умови, які сприятимуть тому, що працівники підприємства будуть залишатися на своїх робочих місцях. Тобто, більше мотивувати працівників, забезпечити їм належні та комфортні умови праці, а також необхідно удосконалити систему відбору кандидатів на вакансії.

Рівень плинності кадрів як один з ключових показників не тільки руху персоналу, але й ефективності кадрової політики зменшився, тобто спостерігається негативне явище щодо втрати кваліфікованих кадрів на підприємстві. За 2018-2022 рр. даний показник зменшився в 2 рази і на кінець досліджуваного періоду складає 8,9%.

Для здійснення ефективної політики щодо удосконалення професійного розвитку на МКП «Хмельницькводоканал» важливо проаналізувати професійно-кваліфікаційну структуру персоналу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Динаміка чисельності персоналу підприємства за рівнем кваліфікації за 2018-2022 рр.

Категорії персоналу	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022р. від 2018 р. (+, -), осіб
Висококваліфікований						
- управлінський персонал	102	104	106	107	111	9
- виробничий персонал	74	81	80	82	87	13
Кваліфікований						
- управлінський персонал	4	3	4	5	2	-2
- виробничий персонал	0	0	0	0	0	0
Малокваліфікований						
- управлінський персонал	66	69	69	71	71	5
- виробничий персонал	272	273	276	274	272	0
Некваліфікований						
- управлінський персонал	0	0	0	0	0	0
- виробничий персонал	276	276	281	286	286	10

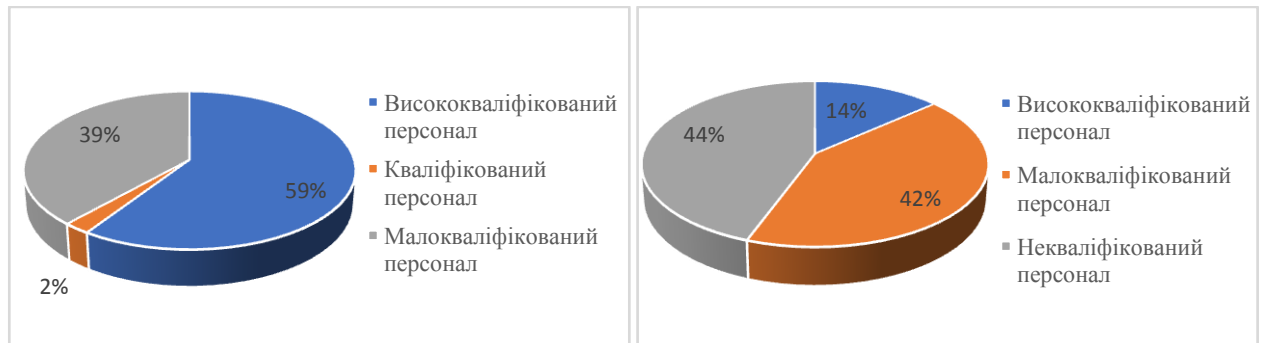
Примітка. Створено автором на основі [36-40].

Згідно даних таблиці можемо зробити висновок, що кількість висококваліфікованих працівників та робітників за 2022 рік зросла у порівнянні з 2018 роком на 9 та 13 осіб відповідно. З приводу кваліфікованих працівників спостерігається негативна тенденція до зменшення кваліфікованих кадрів. Якщо у 2018 році їх було 4, то у 2022 році чисельність зменшилася до 2 осіб. Чисельність малокваліфікованих працівників збільшилася на 5 осіб, та станом на 2022 рік становить 71 особу. Чисельність малокваліфікованих робітників за досліджуваний період не змінилася та становить 272 особи. Кількість некваліфікованих робітників на МКП «Хмельницькводоканал» зросла до 286 осіб, що на 10 осіб більше ніж у 2018 році.

За допомогою рисунка 2.1 зобразимо структуру кваліфікованого рівня персоналу підприємства МКП «Хмельницькводоканал».

Позитивно характеризує якість трудових ресурсів те, що більша половина працівників мають вищу освіту, тобто персонал підприємства є в основному висококваліфікованим. Лише 2% всіх працівників підприємства мають неповну вищу освіту, що свідчить про те, що вони є кваліфікованими. Але досить велика

частка, а саме 39% працівників малокваліфікована, що свідчить про те, підприємство не в повній мірі використовує свій потенціал. Робітники на МКП «Хмельницькводоканал» в більшості малокваліфіковані або некваліфіковані. Лише невелика частина з них має вищу освіту, а саме 14%.



а) управлінський персонал;

б) виробничий персонал

Рисунок 2.1 - Структура персоналу підприємства за рівнем кваліфікації за 2022 рік

Примітка. Створено автором на основі таблиці 2.4.

Тому, для ефективної діяльності підприємства, підвищення продуктивності праці потрібно вживати заходи та розвивати систему управління професійним удосконаленням працівників.

Важливою характеристикою персоналу є його соціальна структура (вікова та статеві структура персоналу). Вона визначає особливості залучення, закріплення, розвитку, мотивування та навчання працівників різного віку, статті, майнового стану. Для управління професійним удосконалення працівників підприємства на МКП «Хмельницькводоканал» важливо проаналізувати вікову та освітню структуру персоналу (табл. 2.5).

З даних табл. 2.5 помітно, що максимальна частка припадає на працівників віком 46-55 років, як серед жінок – 119 осіб, так і серед чоловіків – 201 особа.

Середній вік працівників на МКП «Хмельницькводоканал» складає приблизно 55,4 років, коли вікова структура економічно активного населення Хмельницької області становить 41,6 років. Такі показники вказують на те, що

підприємство не задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп, а також МКП «Хмельницькводоканал» важче залучати нових економічно активних працівників.

Таблиця 2.5 Динаміка чисельності персоналу підприємства за статевовіковим складом

Категорії персоналу	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2018 р. (+, -), осіб
Жінки, усього у т.ч.:	238	242	245	239	234	-4
до 35 років	20	22	24	26	22	2
36-45 років	45	48	45	44	43	-2
46-55 років	118	120	125	121	119	1
56-60 років	47	45	4	42	43	-4
61 рік і старше	8	7	4	6	7	-1
Чоловіки, усього у т.ч.:	556	564	571	586	595	39
до 35 років	50	45	49	46	47	-3
36-45 років	129	126	130	133	134	5
46-55 років	199	195	190	198	201	2
56-60 років	152	172	179	184	186	34
61 рік і старше	26	26	23	25	27	1

Примітка. Створено автором на основі [36-40].

Переважання чоловіків в структурі персоналу (приблизно 72%) зумовлена професійними особливостями галузі водопостачання – вимогами до наявності технічної освіти та психофізіологічними характеристиками виконуваних робіт.

За допомогою рисунка 2.2 зобразимо структуру персоналу підприємства за статевовіковим складом.

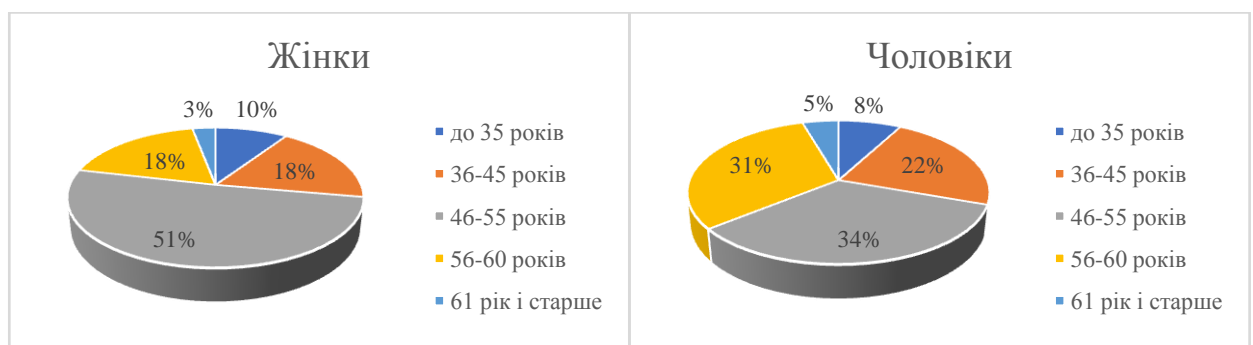


Рисунок 2.2 -Структура персоналу підприємства за статевовіковим складом за 2022 рік

Примітка. Створено автором на основі таблиці 2.5.

Отже, згідно рисунку 2.2 можемо зробити висновок, що більшу частину

працівників підприємства становить категорія персоналу віком 46-55 років, в жінок під дану категорію підпадає 51%, а у чоловіків - 34%. Такі показники вказують на те, що МКП «Хмельницькводоканал» має досить значну кількість досвідчених та кваліфікованих працівників, які мають обширні та глибокі знання та навички в своїй галузі, так як ця категорія працівників досить досвідчена та має професійні знання. Проте, дана інформація вказує на те, що підприємство залучає на роботу досить малу кількість молодих працівників, тобто економічно активного населення.

Також досить велика чисельність працівників входить у категорію персоналу віком 56-60 років. У жінок частка працівників становить 18%, а у чоловіків 31%. На підприємстві МКП «Хмельницькводоканал» помітна тенденція до старіння персоналу. Таке явище може призвести до низки проблем, до яких можна віднести зниження продуктивності та конкурентоспроможності підприємства, збільшення витрат на навчання та професійний розвиток працівників.

Найменшу частку працівників у структурі персоналу підприємства становить дві категорії. Перша категорія це персонал віком 61 рік і старше, частка жінок у даній віковій категорії становить лише 3%, а частка чоловіків 5%.

Друга категорія працівників, це економічно активне населення віком до 35 років. Частка жінок становить лише 10%, а частка чоловіків 8%. Підприємству необхідно залучати молодих спеціалістів, розробляти програму стажування та адаптації, а також створювати комфортні умови праці, які б приваблювали економічно активне населення.

Такий розподіл працівників за статево-віковим складом вказує на те, що на підприємстві МКП «Хмельницькводоканал» працює досить мало економічно активного населення, що негативно впливає на загальну продуктивність організації.

Підприємству необхідно удосконалювати систему управління професійним удосконаленням працівників. Завдяки цій системі працівники

отримають можливість підвищити кваліфікацію, здійснити перепідготовку, отримати нові знання та навички, бути вмотивованими до праці. Усе це в цілому допоможе забезпечити конкурентоспроможність та прибутковість підприємства МКП «Хмельницькводоканал».

Аналіз динаміки фонду оплати праці є важливим для визначення правильності витрачання коштів на оплату праці, виявлення впливу факторів, встановлення правильності співвідношення темпів зростання продуктивності праці й середньої заробітної плати[55]. Основним стимулюючим фактором для працівників є заробітна плата. Розмір зарплати залежить від посади працівника, його стажу, освіти, результатів роботи.

За допомогою таблиці Г.3 (Додаток Г) здійснимо аналіз фонду оплати праці підприємства протягом 2018-2022 рр.

З даних таблиці Г.3 можемо зробити висновки, що протягом досліджуваного періоду фонд оплати праці має тенденцію до постійного зростання. Якщо у 2018 році фонд оплати праці становив 65060 тис. грн, то у 2022 році він вже становить 130857 тис. грн. Це сталося завдяки зростанню загального числа працівників підприємства, а також пов'язано із збільшенням розміру середньої заробітної плати.

Фонд основної заробітної плати у 2022 році зріс на 105,52 % в порівнянні з 2018 р., а фонд додаткової заробітної плати зріс на 83,27 %. Найбільшу частку в фонді додаткової заробітної плати займають премії та винагороди: 5421,7 тис. грн. у 2018 р., та 10401,8 тис. грн. – у 2022 р. Розмір надбавок та доплат зріс на 62,73% у порівнянні з 2018 роком. У 2022 р. на 64,10% зросли заохочувальні та компенсаційні виплати в порівнянні з 2018 р., і становили 4532,8 тис. грн. Протягом досліджуваного періоду збільшилася оплата за невідпрацьований робочий час: у 2018 році вона становила 3530,1 тис. грн., а у 2020 році зросла до 7287,2 тис. грн., тобто на 106,43%. Співвідношення постійної та змінної частини оплати праці свідчить про політику стабілізації персоналу та в цілому відповідає процесному характеру діяльності підприємства.

Отже, важливе значення для стабільної та безперебійної роботи має постійність персоналу. Чисельність персоналу на МКП «Хмельницькводоканал» за останні п'ять роки збільшилася, проте спостерігається збільшення плинності кадрів. Для зниження коефіцієнта плинності кадрів підприємству МКП «Хмельницькводоканал» необхідно більше мотивувати працівників, забезпечити їм належні та комфортні умови праці, постійно підвищувати їх кваліфікацію, а також необхідно удосконалити систему відбору кандидатів на вакансії.

Проведений аналіз системи управління професійним удосконалення персоналу дозволяє виділити такі аспекти: наявність висококваліфікованих та малокваліфікованих працівників; малокваліфікованих та некваліфікованих робітників; середній вік працівників на МКП «Хмельницькводоканал» складає приблизно 55,4 років, коли вікова структура економічно активного населення Хмельницької області становить 41,6 років; рівень середньої заробітної плати одного штатного працівника МКП «Хмельницькводоканал» на жаль не відповідає середньому рівню заробітної плати працівника у сфері промисловості Хмельницької області і становить лише 13 154 грн.

Отже, головною метою системи управління професійним удосконаленням працівників є забезпеченні підприємства МКП «Хмельницькводоканал» кваліфікованими кадрами, розвиток їх професійних навичок та набуття нових, що відповідають вимогам даного підприємства. Завдяки такій системі працівники підприємства мають змогу відповідати вимогам сучасного ринку праці, підвищують продуктивність та прибутковість підприємства.

2.2 Оцінювання ефективності управління професійним удосконаленням працівників підприємства

Щоб залишатися конкурентоспроможним в сучасних умовах, підприємству необхідно мати ефективну систему управління професійним удосконаленням працівників. Дана система дозволяє забезпечувати розвиток

інноваційних процесів, дає можливість використовувати нові процеси, які стосуються різних аспектів підприємства[58, с. 117].

Виходячи з цього, професійне удосконалення та розвиток персоналу має стати пріоритетним напрямком для МКП «Хмельницькводоканал». Суспільство не стоїть на місці, постійно розвивається, так само і підприємству МКП «Хмельницькводоканал» потрібно здійснювати професійне удосконалення персоналу, який в них працює.

На основі кадрової звітності здійснимо аналіз показників професійного навчання персоналу МКП «Хмельницькводоканал» за 2018-2022 роки. Отримані результати відобразимо за допомогою таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 Показники професійного навчання персоналу МКП «Хмельницькводоканал» за 2018-2022 роки

Види навчання	Кількість проведених заходів					Кількість працівників, які пройшли навчання, осіб				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
Внутрішнє навчання	6	7	4	5	7	65	75	73	66	75
Навчання на семінарах	5	7	5	5	7	20	26	30	30	33
Тренінги та вебінари	2	5	3	4	5	20	27	23	22	30
Стажування	3	3	4	5	6	5	6	5	7	6
Разом	16	22	16	19	25	110	134	131	125	144

Примітка. Створено автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

Отже, з даних таблиці 2.6 можемо зробити висновок, що лише 17,37% усього персоналу МКП «Хмельницькводоканал» пройшли навчання у 2022 році. Більшість працівників підприємства у досліджуваній період проходила внутрішнє навчання та навчання у вигляді семінарів.

Також спостерігається динаміка того, що кожні три роки працівники підприємства МКП «Хмельницькводоканал» мають проходити підвищення кваліфікації. Такі дії здійснюються відповідно до чинного законодавства України, а також передбачені положенням системи управління професійним удосконаленням працівників підприємства. Такі заходи відповідно до таблиці

2.6 були проведені у 2019 і 2022 роках, у загальній кількості 22 та 25 заходів відповідно.

Внутрішнє навчання на МКП «Хмельницькводоканал» здійснюється у форматі формального та неформального навчання. До формального внутрішнього навчання на підприємстві відноситься підвищення кваліфікації та перепідготовку працівників підприємства. До неформального навчання на МКП «Хмельницькводоканал» відноситься навчання працівників на робочому місці, самоосвіта, а також навчання працівників досвідченими колегами.

Навчання на семінарах проводиться у формі лекцій та практичних занять. За допомогою такого навчання працівники МКП «Хмельницькводоканал» отримують знання від висококваліфікованих працівників, тобто компетентних експертів у певній галузі знань. Мають можливість отримати новий досвід та поділитися своїм із учасниками семінару, а також набути практичних знань та навичок.

На базі Навчально-курсowego комбінату АТ «Хмельницькобленерго» працівники підприємства МКП «Хмельницькводоканал» періодично проходять навчання у вигляді тренінгів та вебінарів. Працівники підприємства під час такого навчання не відриваються від роботи, а відпрацьовують на практиці аспекти роботи, що стосуються обладнання. У 2022 році були проведені тренінги, які стосувалися технічних та організаційних заходів, які створюють безпечні умови виконання робіт, а саме закріплення теоретичних та практичних навичок робітників щодо електричних установок, безпеки під час експлуатації обладнання, побудови системи інформування про інциденти та інше.

На основі самого підприємства МКП «Хмельницькводоканал» періодично проходить навчання, яке стосується питань прогнозування та моделювання можливих обставин, які можуть трапитися. Працівники підприємства відпрацьовують алгоритми дій у разі виникнення надзвичайних ситуацій, здійснення оповіщень, зборів керівного складу компанії та персоналу, а також проведення практичних заходів, що стосуються відновлення водопостачання та водовідведення.

За досліджуваний період на МКП «Хмельницькводоканал» є низка працівників підприємства, які підвищили кваліфікацію за рахунок зовнішнього навчання. За допомогою рисунку 2.3 здійснимо аналіз динаміки підвищення кваліфікації працівників за даним видом навчання за 2018-2022 роки.

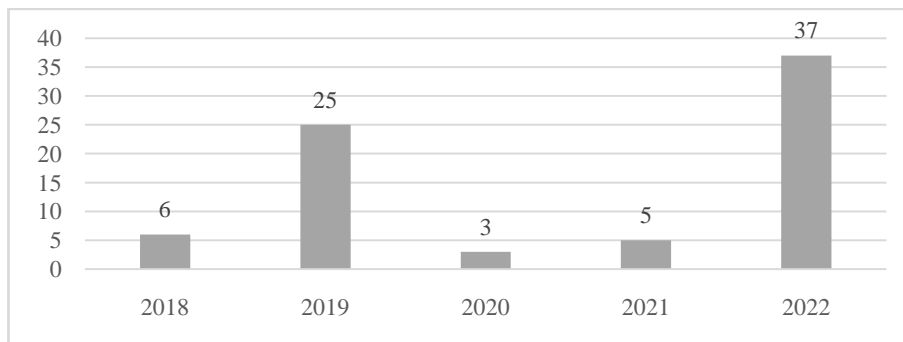


Рисунок 2.3 - Динаміка підвищення кваліфікації персоналу МКП «Хмельницькводоканал» за рахунок зовнішнього навчання за 2018-2022 рр.

Примітка. Створено автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

Згідно даних рисунку 2.3 можемо зробити висновок, що кожні три роки працівники підприємства проходять підвищення кваліфікації за рахунок зовнішнього навчання. Якщо у 2019 році 25 осіб підвищили кваліфікацію, то у 2022 році кількість працівників зростає до 37 осіб. Проте у інший період лише незначна частка працівників удосконалює свої професійні здібності, кількість працівників, які підвищили свою кваліфікацію у цей час коливається від 3 до 6 осіб. Тому МКП «Хмельницькводоканал» потрібно приділити більше уваги питанням, які пов'язані з професійним удосконаленням працівників. Підприємству необхідно продовжувати здійснювати активну політику здійснення навчання та професійного розвитку персоналу.

Оцінювання отриманих результатів, які стосуються підвищення кваліфікації працівників МКП «Хмельницькводоканал», здійснюється за допомогою тестування, певних практичних завдань та кейсів, а також на основі співбесід. Професійне удосконалення працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал» є основним інструментом, за допомогою якого

персонал має можливість ефективно виконувати свої обов'язки та підвищувати свою професійну компетентність.

Згідно проведеного аналізу, на підприємстві постає проблема нестабільної кількості працівників, які проходять професійне удосконалення. Ця проблема може бути пов'язана з декількома факторами. Перший фактор – відсутність мотивації працівників до навчання та підвищення кваліфікації. Ще одним фактором виступає недосконала система управління професійним удосконаленням, яка не враховує всі потреби підприємства у кваліфікованих кадрах. А також, досить важливим фактором впливу є недостатнє фінансування програм навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Одним із важливих етапів є дослідження загальної ефективності витрат на персонал. Даний показник розраховується як співвідношення результату діяльності підприємства за певний період до витрат на оплату праці персоналу[24]. За допомогою таблиці 2.7 здійснимо аналіз ефективності витрат на персонал підприємства.

Таблиця 2.7 Ефективність витрат на персонал МКП «Хмельницькводоканал» за 2018-2022 рр.

№ п/п	Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. до 2018 р.	
							в абс. вираж.	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	147808	173109	224149	268913	308297	160489	208,58
2	Витрати на оплату праці, тис. грн.	65060	85109	106247	129475	130857	65797	201,13
3	Ефективність витрат на персонал, грн.	2,27	2,03	2,11	2,08	2,36	0,09	103,96

Примітка. Створено автором на основі [41-45].

Отже, згідно таблиці 2.7 можемо зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду спостерігається тенденція до збільшення коефіцієнту ефективності витрат на персонал. Якщо у 2018 році цей коефіцієнт становив 2,27, то у 2022 році він збільшився до 2,36. Коефіцієнт ефективності витрат показує, що на кожну 1 грн., яка витрачена на оплату праці підприємство МКП «Хмельницькводоканал» отримало 2,36 грн. доходу.

Загальна тенденція до зростання коефіцієнту ефективності витрат свідчить про те, що МКП «Хмельницькводоканал» отримує все більше доходу від своїх інвестицій у персонал. Проте чистий дохід та витрати на оплату праці за досліджуваний період зросли на 108,58% та 101,13% відповідно, а ефективність витрат на персонал лише на 3,96%. Це свідчить про те, що підприємству МКП «Хмельницькводоканал» необхідно більше інвестувати в професійне удосконалення працівників, щоб підвищити ефективність використання своїх трудових ресурсів.

Керівництво компаній МКП «Хмельницькводоканал», особливо за наявності бюджетних обмежень, потребує вартісних оцінок вкладених коштів у професійне удосконалення працівників. МКП «Хмельницькводоканал» використовує тендери на навчання персоналу. Основними предметами тендерів виступає: навчання працівників з питань охорони праці, з питань водопостачання та водовідведення, з питань безпеки життєдіяльності та з питань комп'ютерних технологій тощо.

За допомогою метода ROI здійснимо оцінку результатів навчання та розвитку персоналу на підприємстві. Отримані дані відобразимо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 Оцінка результатів професійного удосконалення працівників МКП «Хмельницькводоканал» за 2018-2022 рр.

№ п/п	Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. до 2018 р.	
							в абс. вираж.	%
1	Вкладені інвестиції, тис. грн.	2 114	2 304	2 786	3211	6 285	4171	297,30
2	Отриманий дохід від інвестицій, тис. грн.	2 842	2 386	13514	11057	12791	9949	450,07
3	Коефіцієнт ROI, грн.	0,34	0,04	3,85	2,44	1,04	0,7	305,88

Примітка. Створено автором на основі внутрішньої звітності підприємства.

Отже, згідно отриманих даних можемо зробити висновок, що коефіцієнт ROI за досліджуваний період має тенденцію до зростання, якщо у 2018 році з кожної вкладеної гривні, в навчання працівників, було отримано лише 0,34 грн

прибутку, то у 2022 році прибуток становить 1,04 грн. Найбільш прибутковими інвестиціями у професійне удосконалення працівників спостерігається у 2020 році та становить 3,85 грн прибутку на кожен вкладену гривню. З цим пов'язана пандемія COVID-19, в умовах якої підприємству МКП «Хмельницькводоканал» потрібно було швидко адаптуватися до змін, вдосконалювати професійні навички працівників та мотивувати їх вивчати нові технології.

Проте за період 2020-2022 років ми спостерігаємо зменшення отримання прибутку на кожен вкладену гривню у навчання працівників. Це свідчить про те, що підприємство приділяє недостатньо уваги проблемам, які пов'язані з професійним удосконаленням працівників.

Інвестиції у навчання можуть бути ефективними та приносити прибуток, що ми бачимо у 2020 році, але для того щоб отримувати досить великий результат від професійного удосконалення працівників, потрібно ретельно планувати і проводити навчання. Адже однією з головних проблем МКП «Хмельницькводоканал» є те, що при плануванні професійного навчання працівників не враховуються їхні індивідуальні особливості. Працівники підприємства проходять однакове навчання незалежно від рівня їх професійного розвитку.

Щоб отримати більш точні висновки про ефективність професійного удосконалення працівників підприємства потрібно провести додаткові дослідження. Тому розробимо та проведемо опитування працівників МКП «Хмельницькводоканал» стосовно ефективності проведеного навчання, та задоволеності працівників ним.

Для того, щоб отримати правдиві та точні результати, потрібно опитати всіх працівників підприємства, які пройшли професійне удосконалення. У 2022 році професійне удосконалення на підприємстві МКП «Хмельницькводоканал» пройшло 144 особи, тому опитаємо цих працівників.

З 144 осіб, які пройшли професійне удосконалення у 2022 році, виявили бажання пройти опитування лише 126 осіб, інші 18 працівників МКП

«Хмельницькводоканал» відмовилися проходити опитування зі своїх особистих причин. Загальна частка працівників, які пройшли опитування становить 87,5%, що дозволяє проводити подальше дослідження, отримані результати можна вважати репрезентативними та на їх основі можна здійснити оцінювання ефективності професійного удосконалення працівників МКП «Хмельницькводоканал».

З отриманих результатів можна зробити наступні висновки. По-перше, більшість працівників підприємства, які пройшли професійне удосконалення, мають стаж роботи 5-10 років, частка таких працівників становить 38,9%. Також досить висока частка працівників, а саме 34,9%, зі стажем роботи 1-5 років. Такі дані свідчать про те, що на підприємстві МКП «Хмельницькводоканал» є досвідчені працівники, які виступають цінними кадровими ресурсами.

По-друге, більшість працівників підприємства, які у 2022 році здійснили професійне удосконалення, знаходяться в віковому діапазоні 36-45 році, їх частка серед опитуваних становить 32,5%. Такі результати свідчать про те, що МКП «Хмельницькводоканал» інвестує у навчання працівників середнього віку. Саме такі працівники є ключовим фактором задля забезпечення ефективної роботи підприємства та підвищення його продуктивності.

Також досить значна частка припадає на працівників, які входять в вікову категорію 46-55 років та 56-60 років, 28,6% та 20,6% відповідно. Це свідчить про те, що підприємство зацікавлено в навчанні людей старшого віку, щоб вони могли продовжувати працювати на підприємстві, а також передавати свій досвід та знання молодим працівникам. Частка працівників, які пройшли професійне удосконалення, віком до 35 років становить лише 12,7%. Такі дані свідчать про те, що МКП «Хмельницькводоканал» приділяє недостатньо уваги навчанню молодих працівників, що у результаті може негативно впливати на результативність підприємства в майбутньому.

По-третє, відповідно до отриманих результатів 42,9% працівників, які пройшли професійне удосконалення відносяться до категорії

малокваліфікованих працівників, 36,5% відносяться до некваліфікованих працівників, 20,6% відносяться до висококваліфікованих працівників. Такий розподіл свідчить про те, що підприємство МКП «Хмельницькводоканал» зацікавлене у навчанні працівників різних кваліфікаційних категорій. Працівники підприємства мають потребу у навчанні, з метою підвищення кваліфікації, набуття нових знань та навичок, які необхідні для виконання професійних обов'язків.

По-четверте, за допомогою рис. 2.4, здійснимо аналіз результатів опитування, які стосуються видів професійного навчання працівників МКП «Хмельницькводоканал».

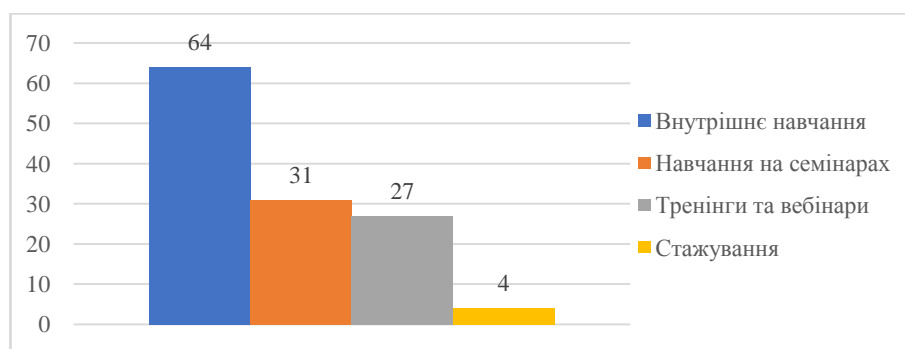


Рисунок 2.4 -Розподіл видів професійного навчання, які пройшли працівники МКП "Хмельницькводоканал" у 2022 році

Примітка. Сформовано автором на основі опитування працівників МКП "Хмельницькводоканал" стосовно ефективності професійного удосконалення.

Найбільша частка працівників, згідно рис. 2.4, підпадає на внутрішнє навчання та становить 50,8% серед усіх опитаних. Підприємство зосереджує свою увагу саме на внутрішньому навчанні, яке дозволяє працівникам підприємства МКП «Хмельницькводоканал» підвищувати свою кваліфікацію, здобувати нові знання та навички, які допомагають у свою чергу підвищувати ефективність діяльності самого підприємства.

Також досить велика частка припадає на два види навчання, а саме навчання на семінарах і тренінги та вебінари. У цих видах навчання взяли участь 24,6% та 21,4% працівників відповідно. Такі результати опитування

свідчать про те, що підприємство застосовує зовнішні навчальні програми, а також використовує сучасні технології для навчання працівників.

Стажування користується найменшим попитом та становить лише 3,2% серед опитаних. Це пов'язано з тим, що даний вид професійного удосконалення є досить довготривалим та більш затратним видом навчання.

По-п'яте, згідно отриманих результатів опитування 54% працівників вказали, що тематика пройденого навчання лише частково відповідала професійним потребам, 26,2% опитуваних вказали, що тематика не відповідала професійним потребам, і лише 19,8% дали позитивну відповідь щодо відповідності тематики. На основі отриманих результатів можемо зробити висновок, про те, що підприємству МКП «Хмельницькводоканал» потрібно переглянути тематику професійного удосконалення працівників. На основі проведеного аналізу підприємству необхідно виявити потреби кожного з працівників та розробити навчальні програми, які будуть відповідати професійним потребам працівників.

Згідно результатів проведеного опитування, 54,8% працівників відвідують програми щодо професійного удосконалення лише 1 раз на рік. Такі результати опитування свідчать проте, що працівники підприємства МКП «Хмельницькводоканал» не мають можливості регулярно підвищувати свою кваліфікацію та отримувати нові знання та навички. Третина працівників, а саме 34,9% відвідують програми професійного удосконалення два-три рази на рік, і лише 10,3% опитаних відвідують програми професійного навчання більше трьох разів на рік. Для того, щоб підвищити ефективність результатів від професійного удосконалення працівників, підприємству необхідно впроваджувати заходи, які сприятимуть регулярному відвідуванню працівниками таких програм.

За допомогою рис. 2.5 здійснимо аналіз отриманих результатів, які стосуються ефективності проведеного навчання працівників МКП «Хмельницькводоканал» за 2022 рік.

Отже, згідно рис. 2.5 можемо зробити висновок, що 44% опитаних працівників вважають проведене професійне навчання частково ефективним, 28% працівників вважають навчання не ефективним, 22% працівників вважають навчання ефективним, і лише 6% всіх опитаних працівників вважають проведене професійне удосконалення дуже ефективним.

Опитані працівники вважають навчання малоефективним та неефективним з певного ряду причин, а саме через: недостатню адаптацію до індивідуальних потреб працівників у професійному розвитку, працівники не мають чітких цілей та очікувань від навчання, брак часу на повноцінне засвоєння новго матеріалу, інформація, яка подається досить застаріла та неактуальна, недостатній вплив на кар'єрний розвиток.

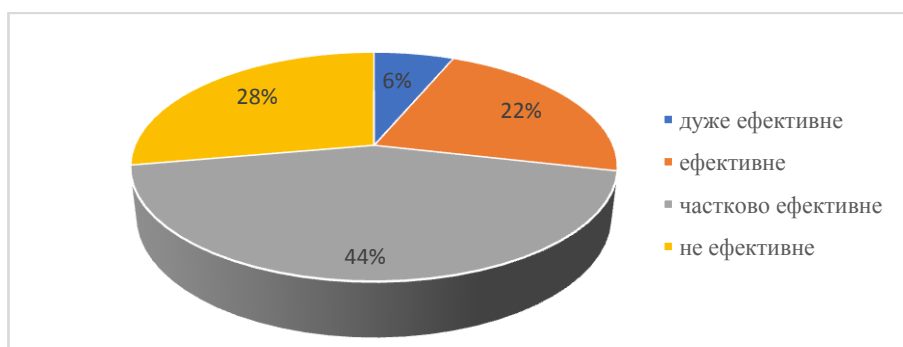


Рисунок 2.5 -Ефективність професійного навчання працівників МКП "Хмельницькводоканал" у 2022 році

Примітка. Сформовано автором на основі опитування працівників МКП "Хмельницькводоканал" стосовно ефективності професійного удосконалення.

На основі цих результатів варто сказати, що підприємству МКП «Хмельницькводоканал» необхідно вдосконалювати програми професійного досконалення, щоб вони приносили користь для працівників підприємства.

Не менш важливою є думка працівників стосовно тих видів професійного удосконалення, які вони вважають найбільш ефективними. У даному запитанні працівники могли обрати декілька варіантів відповідей. На основі отриманих результатів опитування побудуємо рис. 2.6.

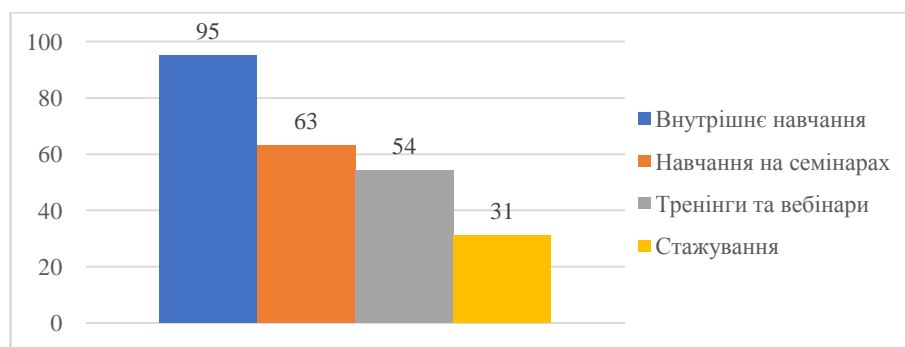


Рисунок 2.6 - Розподіл видів професійного удосконалення, які працівники підприємства вважають найбільш ефективними

Примітка. Сформовано автором на основі опитування працівників МКП "Хмельницькводоканал" стосовно ефективності професійного удосконалення.

Згідно рис. 2.6 можемо зробити висновок, що більшість опитаних працівників підприємства віддає перевагу внутрішньому навчанню на підприємстві, частка таких працівників становить 75,4%. Також досить велика частина опитаних віддає перевагу навчанню на семінарах та тренінгам та вебінарам, 50% та 42,9% відповідно.

МКП «Хмельницькводоканал» спрямовує професійне удосконалення у напрямках, які обрали працівники підприємства як найбільш ефективні для них. Проте, підприємству потрібно більш чітко визначати цілі та завдання професійного удосконалення, які повинні бути пов'язані із стратегією розвитку МКП «Хмельницькводоканал» та відповідати потребам у забезпеченні кваліфікованими кадрами.

Система професійного удосконалення працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал» зосереджена в своїй діяльності на внутрішнє навчання. Тому в опитуванні, працівникам підприємства, було запропоновано обрати методи внутрішнього навчання, які вони вважають найбільш ефективними для них. За допомогою рис. 2.7 здійснимо аналіз отриманих результатів.

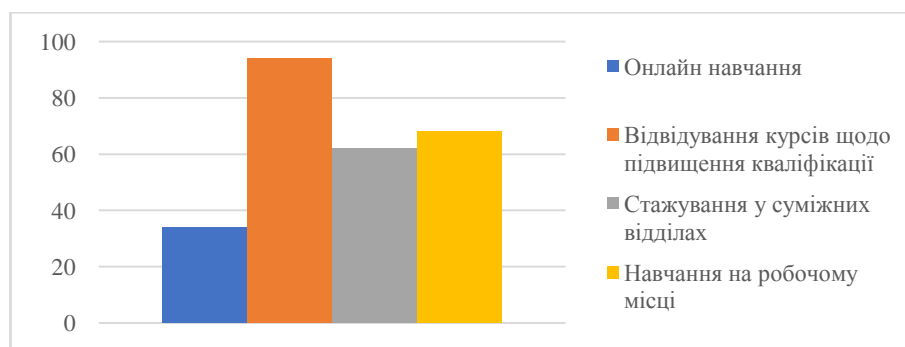


Рисунок 2.7 -Розподіл методів внутрішнього навчання, які працівники підприємства вважають найбільш ефективними

Примітка. Сформовано автором на основі опитування працівників МКП "Хмельницькводоканал" стосовно ефективності професійного удосконалення.

На основі рисунку 2.7 можемо зробити висновок, що більшість працівників зацікавлені в відвідуванні курсів щодо підвищення кваліфікації. Також досить значна частка працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал» хоче підвищувати свою кваліфікацію за допомогою навчання на робочому місці та стажування у суміжних відділах. І лише 34 особи віддають перевагу онлайн навчанню. Такі результати можуть бути пов'язані з тим, що онлайн навчання не завжди дозволяє отримати якісні знання та навички, а також з тим, що не завжди всі працівники мають все необхідне технічне забезпечення для проходження онлайн навчання.

Не менш важливими критеріями оцінювання професійного удосконалення працівників підприємства є те, що за допомогою отриманих знань та навичок вони підвищують продуктивність своєї праці на МКП «Хмельницькводоканал» та стають більш конкурентоспроможними на ринку праці. Отримані результати відобразимо за допомогою рисунку 2.8.

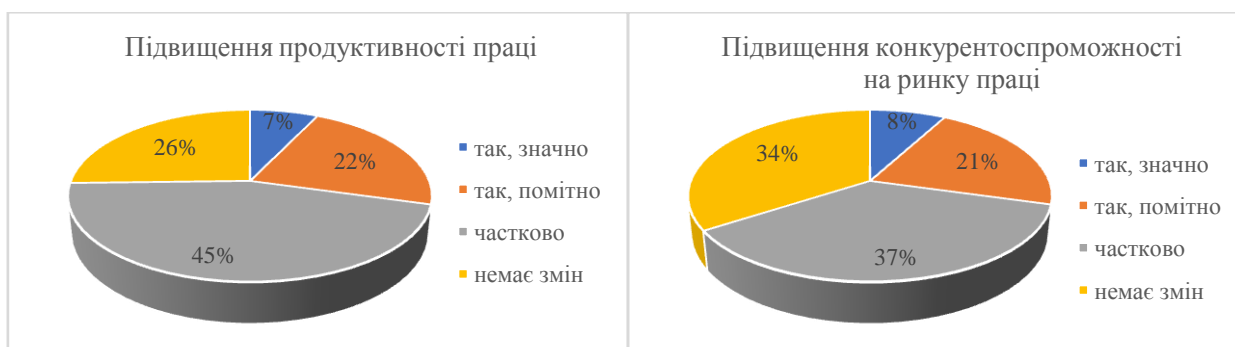


Рисунок 2.8 - Вплив професійного удосконалення на підвищення ефективності діяльності працівників підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі опитування працівників МКП "Хмельницькводоканал" стосовно ефективності професійного удосконалення.

Отже, згідно отриманих результатів можна зробити висновок, що більша частина працівників підприємства частково підвищила ефективність своєї діяльності. Згідно даних рисунку спостерігається, що 22% працівників помітно відчули підвищення продуктивності праці, а 21% помітно відчули підвищення конкурентоспроможності на ринку праці. Такі дані свідчать про те, що працівники підприємства отримали корисні знання та навчки в результаті професійного удосконалення, які їй допомогли підвищити свою ефективність діяльності.

Проте 26% працівників після професійного удосконалення не відчули ніяких змін щодо підвищення продуктивності праці, а 34% всіх опитаних не відчули змін щодо підвищення конкурентоспроможності. Це може бути пов'язано із невідповідністю програм професійного удосконалення потребам працівників підприємства. І лише 7% та 8% з всіх опитаних працівників підприємства відчули значні зміни щодо підвищення ефективності діяльності.

Не менш важливим критерієм оцінювання є те, наскільки ефективно керівництво МКП «Хмельницькводоканал» сприяє професійному удосконаленню. На основі проведеного опитування можна зробити висновок, що більшість працівників підприємства вважають, що керівництво частково ефективно сприяє професійному удосконаленню, частка цих працівників

становить 38,1%. Такі показники свідчать про те, що підприємство забезпечує певні можливості для навчання та розвитку працівників. Приблизно третина працівників (33,3%) вважає, що керівництво підприємства МКП «Хмельницькводоканл» неефективно сприяє професійному удосконаленню. Невелика частка працівників, а саме 21,4%, вважають що керівництво ефективно сприяє професійному удосконаленню, і лише 7,1% всіх опитаних вважає, що керівництво дуже ефективно сприяє професійному удосконаленню.

Отже, можемо зробити висновок про те, що на підприємстві МКП «Хмельницькводоканал» функціонує система управління професійним удосконаленням працівників, яка здійснює діяльність стосовно професійного розвитку. Однак при проведенні оцінки ефективності цієї системи було виявлено ряд проблем на які варто звернути увагу, щоб покращити ефективність діяльності як самих працівників, так і підприємства в цілому.

Підприємство МКП «Хмельницькводоканал» має продовжувати розвивати систему сприяння професійному удосконаленню працівників, щоб підвищити їхню ефективність та забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 3
РОЗВИТОК НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ
ПРОФЕСІЙНИМУДОСКОНАЛЕННЯМ ПРАЦІВНИКІВ
МКП«ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»

3.1. Впровадження сучасних інструментів професійного розвитку персоналу підприємства

В сучасному світі відбуваються стрімкі зміни в технологіях таринкових умовах, відбувається швидке зростання обсягу знань та інформації, змінюються вимоги, що стосуються якості продукції та послуг. Для того, щоб підприємство і далі залишалось конкурентоспроможним на ринку, йому необхідно весь час удосконалювати свою діяльність. Тому підприємство повинно сприяти розвитку та професійному удосконаленню працівників, адже саме працівники організації сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, забезпечують його конкурентоспроможність на ринку та завдяки своїй професійній діяльності приносять прибуток.

Джерелом соціально-економічних переваг підприємства є його здатність навчатися і розвиватися швидше за конкурентів. Розвиток та професійне удосконалення працівників виступає важливим фактором успішної діяльності. Персонал підприємства на сучасному етапі повинен бути висококваліфікованим, вміти стратегічно мислити, володіти загальною культурою, а також бути ерудованим. Тому однією з головних функцій управління персоналом виступає організація професійного удосконалення та розвитку працівників[82].

Про важливість професійного удосконалення свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї цілі 10 % фонду заробітної плати, в той час МКП «Хмельницькводоканал» виділяє лише 4,8% [51, с. 101].

Професійне удосконалення працівників - це процес підвищення їхньої професійної компетентності шляхом навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Воно спрямоване на розвиток знань, навичок і умінь працівників, необхідних для ефективної роботи в сучасних умовах[60, с. 34].

У розділі 2 було охарактеризовано систему управління професійним удосконаленням працівників та здійснено оцінювання її ефективності. Завдяки проведеному аналізу на підприємстві МКП «Хмельницькводоканал» було виявлено наступні недоліки у даній системі:

- велика плінність кадрів на підприємстві, яка виникла внаслідок недостатньої мотивації працівників та недосконалої системи відбору кандидатів на вакансії;

- підприємство не задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп, та досить важко залучає економічно-активне населення до роботи, що негативно впливає на загальну продуктивність організації;

- на підприємстві помітна тенденція до старіння населення, яка призводить до таких наслідків, як зниження продуктивності та конкурентоспроможності підприємства, збільшення витрат на навчання та професійний розвиток працівників;

- недосконала система управління професійним удосконаленням, яка не враховує всі потреби підприємства у кваліфікованих кадрах;

- при плануванні професійного навчання працівників не враховуються індивідуальні особливості та потреби у професійному навчанні;

- працівники підприємства МКП «Хмельницькводоканал» не мають можливості регулярно підвищувати свою кваліфікацію та отримувати нові знання та навички;

- недостатнє фінансування програм навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Рекомендації щодо вирішення вищезазначених проблем системи управління професійним удосконаленням працівників на підприємстві наведено у таблиці Д.1 (Додаток Д).

В таблиці Д.1 наведені практичні рекомендації щодо вирішення недоліків, які наявні у системі управління професійним удосконалення працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал». Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підприємству підвищити ефективність своєї роботи, забезпечить конкурентоспроможність на ринку шляхом підвищення кваліфікації своїх працівників та їх професійного розвитку.

Для того, щоб наявна система управління професійним удосконаленням працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал» ефективно функціонувала її потрібно покращити. У Додатку Е відобразимо модернізовану систему професійного удосконалення працівників у вигляді рисунку.

Запропонована удосконалена система управління професійним удосконаленням працівників дозволить підприємству МКП «Хмельницькводоканал» підвищити ефективність та продуктивність своєї діяльності, збільшити прибуток, залишатися конкурентоспроможним на ринку та забезпечити власні потреби в кваліфікованих кадрах.

За допомогою запропонованої системи управління професійним удосконаленням розробимо рекомендації для підприємства МКП «Хмельницькводоканал» на кожному з етапів. Отримані результати відобразимо в таблиці Ж.1 (Додаток Ж).

Професійне удосконалення працівників підприємства полягає в безперервному процесі розвитку знань, навичок та умінь, які необхідні працівникам підприємства задля підвищення трудових показників, зростання продуктивності праці та результативності діяльності[46].

За допомогою проведеного опитування працівників підприємства було встановлено, що більша частина опитаних працівників підприємства віддає перевагу внутрішньому навчанню на підприємстві, також досить велика частина опитаних віддає перевагу навчанню на семінарах, тренінгах і вебінарах. Більшість працівників зацікавлені в відвідуванні курсів щодо підвищення кваліфікації, навчанні на робочому місці та стажування у суміжних відділах.

З урахуванням цих результатів, професійне удосконалення працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал» варто зосередити на тих напрямках, які вони вважають найбільш ефективними для власного професійного розвитку. Рекомендації щодо методів професійного навчання, які варто застосовувати на МКП «Хмельницькводоканал» відобразимо за допомогою таблиць 3.1 та 3.2. (Додаток 3).

Отже, в таблиці 3.1. було здійснено аналіз традиційних методів професійного удосконалення, які варто застосовувати на підприємстві МКП «Хмельницькводоканал». Кожен із запропонованих методів має свої переваги та недоліки. Опишемо очікувані результати професійного удосконалення після впровадження традиційних методів на підприємстві:

1. Курси підвищення кваліфікації. Очікуваними результатами є опанування та оновлення теоретичних знань в обраній сфері діяльності, покращення професійних навичок працівників, адаптація до використання нових технологій або підходів, застосування набутих навичок та знань у роботі.

2. Навчання на семінарах допоможе працівникам покращити комунікативні навички, вивчити сучасні тенденції в роботі, обмінятися досвідом з іншими працівниками, зміцнити роботу в команді, розширити кількість професійних зав'язків та можливостей для співпраці.

3. Тренінги допоможуть працівникам розвинути лідерські та міжособистісні здібності, покращити ефективність комунікацій, краще управляти своїм часом.

4. Навчання на робочому місці (наставництво, ротація, делегування повноважень). Очікуваними результатами від застосування даного методу буде передача та отримання досвіду від більш кваліфікованих працівників до менш кваліфікованих, шляхом вирішення певних поставлених завдань одразу на робочому місці, розвиток нових компетенцій, підвищення залучення працівників у діяльність підприємства, покращення розуміння та відчуття працівниками участі в ключових бізнес-процесах.

5. Навчання у групах допоможе працівникам працювати в команді задля розв'язання поставлених завдань та досягнення цілей, працівники на основі тісної співпраці будуть підтримувати одне одного в процесі навчання, відбудеться взаємодія між працівниками, встановляться взаємні робочі відносини у колективі.

6. Самонавчання як метод професійного удосконалення допоможе працівникам розвинути критичне та аналітичне мислення, розвинути самодисципліну та мотивацію до навчання, стимулювання до постійного вдосконалення своїх здібностей, працівник отримає нові знання відповідно до його професійних потреб, адже він самостійно обирає тематику та направленість навчання.

7. Case-study. Очікувані результати від даного методу полягають в тому, що працівники розвинуть здатність аналізувати та критично мислити, розв'язувати складні сценарії та проблеми, з якими можуть зіткнутися в реальному житті, оволодіють технікою прийняття обґрунтованих, стратегічних та економічно ефективних рішень.

В загальному впровадження цих методів на підприємстві МКП «Хмельницькводоканал» сприятиме розвитку працівників підприємства та підвищенню їх кваліфікації, покращенню продуктивності праці та ефективності діяльності, що в свою чергу підвищить рівень задоволеності працівників. Всі ці результати сприятимуть підвищенню ефективності діяльності та прибутковості самого підприємства МКП «Хмельницькводоканал».

Аналогічно у таблиці 3.2 було здійснено аналіз інноваційних методів професійного удосконалення, які було б доцільно застосувати на підприємстві. Опишемо очікуванні результати професійного удосконалення після впровадження інноваційних (сучасних) методів на підприємстві:

1. Shadowing. Очікуваний результат від даного методу полягає в тому, що «тінь», тобто закріплений працівник за допомогою спостереження може виокремити в роботі іншого працівника найкращі та найефективніші методи роботи, зміцнити та розвинути комунікаційні та міжособистісні навички.

Працівник за допомогою спостереження зможе глибше зрозуміти робочі процеси та перейняти практичний досвід.

2.Secondment. В результаті даного навчання, працівник здобуде новий досвід, поглибить та розширить свої знання бізнес-процесів. Також працівник має можливість поділитися власним досвідом з іншими працівниками, розвине навички комунікацій та збільшить свою мотивацію до навчання.

3.Budding. Очікувані результати від провадження даного методу полягають в покращенні робочої ефективності, шляхом аналізу переваг та недолік працівника, до якого приставлений «buddy», також кожен з учасників даного методу розвиває міжособистісні відносини, обмінюється досвідом та взаємно вдосконалюється, підвищує продуктивність праці та робочу ефективність. Застосування методу сприяє формуванню позитивних та продуктивних робочих відносин.

4.E-learning досить перспективний вид навчання. Працівники мають можливість навчатися у будь-який вільний час та у будь-якому зручному для них місці, також вони отримують доступ до найновіших знань та тенденцій у їхній галузі діяльності. Під час цього навчання працівники розвивають технологічні та цифрові навички, а також ефективно використовують свій час.

Впровадження інноваційних методів на підприємстві МКП «Хмельницькводоканал» сприятиме інтенсивному та досить ефективному процесу професійного удосконалення. При цьому, працівники підприємства мають можливість навчатися в реальному робочому середовищі, співпрацюють з колегами, а також використовують у процесі навчання сучасні технології для засвоєння нових знань. В загальному, всі ці дії сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства МКП «Хмельницькводоканал», створюючи більш адаптивні до змін та конкурентоспроможні команди працівників.

Персонал підприємства МКП «Хмельницькводоканал» розподіляється за категоріями, а саме на керівників, спеціалістів, професіоналів та робітників. Для кожної із цих категорій працівників необхідно застосовувати індивідуальні

методи професійного удосконалення та підвищення кваліфікації. Проаналізувавши традиційні та інноваційні методи у таблицях 3.1 та 3.2. розподілимо їх відповідно до практичного застосування для категорій персоналу на підприємстві МКП «Хмельницькводоканал». Отримані результати відобразимо за допомогою таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Пропозиція щодо застосування методів професійного удосконалення за категоріями персоналу на МКП «Хмельницькводоканал»

Категорія персоналу	Традиційні методи					Інноваційні методи		
Керівники	Навчання на семінарах	Курси підвищення кваліфікації	Самонавчання, тренінги	Case-study	Делегування повноважень	Secondment, budding	Shadowing	E-learning
Спеціалісти				Навчання у групах				
Професіонали								
Робітники								

Примітка. Створено автором.

Запропонований розподіл методів професійного навчання здійснено відповідно до категорій персоналу на МКП «Хмельницькводоканал» та доцільності застосування кожного з методів для конкретної категорії.

Керівники відповідають за загальне управління підприємством МКП «Хмельницькводоканал», тому їм необхідно володіти знаннями та навичками у різних сферах діяльності, включаючи управління персоналом, знання фінансів та економіки, права, маркетингу тощо. Тому для працівників цієї категорії доцільно застосовувати запропоновані у таблиці 3.1 методи професійного удосконалення.

До категорії спеціалістів відносяться працівники, які відповідають за виконання конкретних поставлених завдань у межах своєї основної сфери діяльності. Тому запропоновані у таблиці 3.1 методи професійного удосконалення дозволять спеціалістам досить швидко опанувати нові необхідні

знання та навички. Також дані методи допомагають працівникам обмінюватися досвідом з колегами та отримувати зворотній зв'язок.

Професіонали виконують складні завдання, які потребують професійного підходу до їх вирішення. Тому ця категорія працівників повинна мати досить широкі знання та навички в сфері своєї діяльності, мати здатність до творчого мислення, вирішувати проблеми та вміти спілкуватися та знаходити спільну мову з іншими. Професіонали мають володіти великим досвідом та експертними знаннями, які в свою чергу вимагають досить високого рівня професійної освіти та практичного досвіду. Тому запропоновані методи професійного удосконалення у таблиці 3.1 дозволять цій категорії персоналу опанувати необхідні для роботи знання та навички, вміти вирішувати проблемні завдання.

Робітники на підприємстві МКП «Хмельницькводоканал» виконують фізичну роботу. Тому розподіл методів професійного удосконалення у таблиці 3.1 обумовлений тим, що працівникам в більшості потрібно вивчати та удосконалювати свої навички, які вони одразу можуть застосовувати у реальному середовищі під наглядом досвідчених колег.

Варто пам'ятати про те, що вибір конкретних методів професійного удосконалення та підвищення кваліфікації на підприємстві МКП «Хмельницькводоканал» має здійснюватися з урахуванням індивідуальних потреб працівників, цілей навчання та потреби підприємства у кваліфікованих кадрах.

Ефективність застосування кожного з методів повинна бути оцінена. Так як необхідно встановити вплив професійного удосконалення на загальний рівень знань працівників МКП «Хмельницькводоканал» і те, як результати навчання впливають на фінансові показники підприємства, такі як прибутковість та рентабельність. На основі такої оцінки можна встановити чи ефективно працює система професійного удосконалення працівників, а також застосувати необхідні заходи щодо її вдосконалення. Розробимо критерії

результативності професійного удосконалення, на основі яких буде визначатися ефективність пройденого навчання за допомогою таблиці К.1 (Додаток К).

За допомогою запропонованих критеріїв результативності можна оцінити ефективність системи професійного удосконалення працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал». Проведення оцінки ефективності за допомогою запропонованих критеріїв є важливим, оскільки підприємство має можливість відстежувати наскільки впровадження система відповідає актуальним потребам МКП «Хмельницькводоканал» у забезпеченні професійними кадрами та сприяє професійному розвитку працівників. Дані критерії є рекомендацією, підприємство після певного періоду може їх вдосконалювати та на основі власних потреб застосовувати інші необхідні критерії для оцінювання діяльності.

Отже, як висновок варто сказати, що на підприємстві МКП «Хмельницькводоканал» було виокремлено ряд проблем системи управління професійним удосконаленням та надано рекомендації щодо їх вирішення. Запропонована модернізована система управління професійним удосконаленням працівників та надані практичні рекомендації щодо її застосування, яка дозволить підприємству підвищити ефективність та продуктивність своєї діяльності, збільшити прибуток, залишатися конкурентоспроможним на ринку та забезпечити власні потреби в кваліфікованих кадрах.

Також підприємству необхідно впровадити традиційні та інноваційні методи професійного удосконалення. Запропонований розподіл методів професійного навчання здійснено відповідно до категорій персоналу на МКП «Хмельницькводоканал» та доцільності застосування кожного з методів для конкретної категорії. За допомогою запропонованих критеріїв результативності можна оцінити ефективність системи професійного удосконалення працівників підприємства.

В загальному, всі запропоновані рекомендації створюють комплекс дій та мають сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства МКП

«Хмельницькводоканал», створюючи більш адаптивні до змін та конкурентоспроможні команди працівників.

3.2. Очікувані результати впроваджених заходів щодо управління професійним удосконаленням працівників підприємства

Професійне удосконалення працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал» призведе до підвищення кваліфікації, розвитку та набуття нових знань, умінь та навичок, що в загальному сприятиме ефективнішій виробничій діяльності. Процес навчання сприяє збереженню талановитого персоналу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Отже, доцільним буде дослідити ефективність запропонованих заходів.

За допомогою таблиці 3.2 відобразимо основні економічні та соціальні вигоди від запропонованих заходів, щодо управління професійним удосконаленням працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал» на різних рівнях.

Таблиця 3.2 Основні економічні та соціальні вигоди від запропонованих заходів

Суспільство і економіка	
Економічні вигоди: - конкурентоспроможність; - економічне підвищення; - збалансування ринку праці; - потреби економіки в кваліфікованих кадрах задоволені	Соціальні вигоди: - соціальна згуртованість; - соціальна відповідальність - рівність
Підприємство	
Економічні вигоди: - успішне вирішення проблем, які пов'язані із напрямками діяльності; - адаптація до нових соціально-економічних умов і вимог ринку; - підвищення конкурентоспроможності; - підвищення продуктивності праці; - підвищення професійних компетенцій працівників - підвищення якості надання послуг; - поліпшення обслуговування клієнтів; - приріст обсягів надання послуг; - впровадження інновацій	Соціальні вигоди: - задоволеність працівників підприємства; - підвищення рівня прихильності персоналу; - поліпшення взаємодії в команді; - зменшення рівня плинності кадрів; - залучення осіб, які перебувають у несприятливих умовах
Персонал	
Економічні вигоди: - збільшення рівня заробітної плати; - професійний розвиток, професійного-кваліфікаційне просування; - планування трудової кар'єри;	Соціальні вигоди: - особистий розвиток працівника; - задоволеність рівнем життя; - підвищення мотивації працівників; - належні умови праці, які враховують ймовірність

- раціональна та ефективна зайнятість персоналу	аварій, загроз здоров'ю та життю людей; - підвищення ступеня персональної відповідальності
---	---

Примітка. Створено автором.

Отже, з таблиці 3.2. можна зробити висновок, що запропоновані заходи щодо управління професійним удосконаленням працівників підприємства приносять як економічні, так і соціальні вигоди.

Для того, щоб отримати максимальні вигоди від запропонованих заходів, перш за все необхідно проаналізувати, розробити та реалізувати програму професійного розвитку працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал». Програми навчання мають відповідати поставленим цілям підприємства, а також бути спрямовані на задоволення професійних потреб працівників у розвитку.

Також, досить важливо здійснювати оцінку ефективності заходів, щоб відстежувати результати професійного удосконалення та впроваджувати необхідні корективи у програми навчання.

За допомогою запропонованої системи професійного удосконалення працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал» очікується досягнення таких результатів:

1. Зменшення кількості помилок у роботі працівників. В більшості випадків помилки у роботі працівників МКП «Хмельницькводоканал» виникають через недбалість та недисциплінованість у роботі. Пройшовши професійне навчання, яке стосується новітніх технологій та методів роботи з ремонту та обслуговування водопровідних мереж допоможе зменшити кількість аварій та поломок у каналізаційних та водопровідних мережах.

Завдяки вивченим методам безпеки праці персонал підприємства у своїй роботі зможе уникнути помилок, які призводять до травм та аварій (наприклад, помилки у роботі з небезпечними речовинами та обладнанням, роботі у замкненому просторі, роботі з електрообладнанням, помилки у використанні засобів індивідуального захисту тощо).

Навчання працівників, яке пов'язане з основами психології спілкування дозволить уникнути помилок у обслуговуванні та спілкуванні з клієнтами МКП «Хмельницькводоканал».

Також, при умові зменшення кількості помилок підприємство МКП «Хмельницькводоканал» уникає негативних наслідків виконаних робіт та економить кошти, які витрачаються на їх виправлення.

2. Скорочення часу на виконання поставлених завдань. Нестача у працівників МКП "Хмельницькводоканал" необхідних знань та навичок може ускладнити виконання ними поставлених завдань, що призводить до затримок, погіршення якості роботи та збільшення ризиків для підприємства.

Після проходження професійного удосконалення, яке полягає в опануванні нових технологій та методів роботи працівники підприємства зможуть виконувати поставлені завдання більш ефективно та швидко. Наприклад, навчання працівників новим методам роботи з ремонту водопровідних мереж в середньому може скоротити час відповідних робіт на 20-30%.

Тренінги з ефективного управління часом допоможуть працівникам краще планувати та розподіляти завдання, які потрібно виконати, планувати свій робочий час та ефективно використовувати його. В середньому навчання працівників основам тайм-менеджменту скорочує час на виконання завдань на 10-15%.

За допомогою професійного удосконалення працівників підприємства можна досягти підвищення продуктивності праці. Опанувавши нові знання, уміння та навички, працівники зможуть виконувати поставлені завдання більш швидко та ефективно. За допомогою підвищення продуктивності праці в середньому можна скоротити час виконання завдань на 5-10%.

Професійне навчання є важливим фактором, який сприяє підвищенню продуктивності праці та скороченню часу на виконання завдань, що у свою чергу приносить більший прибуток підприємству.

3. *Зменшення кількості скарг на працівників.* Досить часто скарги на працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал» виникають через непрофесійність персоналу, неадекватну поведінку, а також недостатню мотивацію працівників обслуговувати споживачів. Тому для організації важливим фактором є зменшення кількості скарг, з метою збереження репутації підприємства, уникнення фінансових витрат та підтримання позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

Працівники, які опанували основи комунікації, зможуть краще та більш професійно спілкуватися з клієнтами, що у свою чергу зменшить кількість скарг, непорозумінь та конфліктів. Наприклад, при прийомі заявок або при вирішенні проблем споживачів послуг МКП «Хмельницькводоканал».

Навчання працівників методам вирішення конфліктів дасть змогу ефективно вирішувати проблемні ситуації, які виникають у процесі роботи, як зі споживачами, так і з колегами по роботі. Прикладом таких ситуацій, може бути вирішення проблем, які пов'язані із наданням послуг клієнтам підприємства.

Щоб зменшити кількість скарг на працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал» необхідно створити та запровадити систему зворотного зв'язку з клієнтами, а також між керівництвом та працівниками. Така система дозволить вчасно виявляти та вирішувати потенційні проблеми, які приносять збитки підприємству. Підприємству МКП «Хмельницькводоканал» необхідно розробити та впровадити стандарти обслуговування клієнтів. Шляхом професійного розвитку працівники навчаються правилам надання якісних послуг клієнтам, що у свою чергу дозволяє забезпечити високий рівень якості обслуговування клієнтів МКП «Хмельницькводоканал».

Також необхідно запровадити ефективну систему мотивації працівників, яка включає матеріальну та нематеріальну мотивацію. Наприклад, якщо працівник не отримував скарг впродовж 3 місяців роботи, тоді він може отримати премію або іншу матеріальну винагороду. Працівник, який вирішив

конфлікту ситуацію чи певну скаргу від клієнта, може отримати подяку від керівництва тощо.

Важливо, щоб така система мотивації працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал» була справедливою та прозорою. Працівники мають розуміти, за що вони можуть отримати винагороду, і відчувати, що їхня робота цінується підприємством.

4. Підвищення якості наданих послуг. Для будь якого підприємства завжди буде актуальною тема підвищення якості надання послуг, оскільки це допоможе задовольнити потреби клієнтів підприємства, підвищити конкурентоспроможність та збільшити прибуток.

Працівники, які пройшли професійне навчання, що стосувалося роботи з сучасним обладнанням і програмним забезпеченням, зможуть виконувати завдання більш точно та ефективно. Наприклад, працівники підприємства навчилися працювати з новим програмним та технічним забезпеченням управління водопровідною та каналізаційною мережами. Таке навчання дозволить працівникам виявляти проблеми швидше та усувати їх.

Працівники підприємства, які опанували основи менеджменту мають можливість на кар'єрне зростання та завдяки своїм знанням стають цінними кадрами для підприємства. Завдяки пройденому професійному удосконаленню працівники розвивають свої навички планування, організації та контролю. За допомогою отриманих навичок працівники надають більш якісно та послуги, які пропонує підприємство.

Набутті навички управління та контролю допомагають працівникам підвищити ефективність своєї роботи та досягати поставлених цілей. Наприклад, навчання працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал» методам управління проектами може допомогти успішно реалізовувати проекти, які стосуються ремонтних робіт.

Професійне удосконалення персоналу, яке стосується використання новітніх технологій та обладнання має покращити технічні аспекти надання послуг. Загальний підхід має бути системним, охоплювати всі аспекти роботи

та обслуговування на підприємстві МКП «Хмельницькводоканал», з метою забезпечення високої якості надання послуг.

5. *Стабілізація персоналу.* В ході дослідження було виявлено досить високу плинність кадрів, що призводить до зниження продуктивності праці, збільшення витрат на найм працівників та їх навчання, порушення робочого процесу та погіршення репутації підприємства МКП «Хмельницькводоканал».

За допомогою професійного удосконалення працівники розвивають свої уміння, навички та знання, які допомагають відкрити нові кар'єрні можливості. Працівники у такому випадку більш вмотивовані до того, щоб залишитися працювати на підприємстві, розвиватися та мати можливість кар'єрного зростання.

Також потрібно враховувати, що професійне удосконалення в більшості випадків підвищує рівень задоволеності працівників роботою, вони мають бажання та мотивацію в професійному розвитку та зменшують бажання працівників залишити підприємство.

Під час проходження професійного удосконалення працівники мають можливість сформувати дружні відносини з колективом та створити позитивну корпоративну культуру. Зменшується плинність кадрів, за рахунок того, що працівники відчують цінність їхньої роботи, мають можливість для подальшого розвитку та кар'єрного зростання.

Завдяки проведенню професійного навчання можна уникнути непродуктивних витрат, шляхом економії часу та ресурсів, витрат які пов'язані з помилками та неефективністю праці персоналу. У результаті підприємство МКП «Хмельницькводоканал» підвищує прибутковість та ефективність діяльності завдяки зменшенню непродуктивних витрат.

Розглянемо зменшення непродуктивних витрат за допомогою навчання персоналу на робочому місці та дистанційного навчання.

1. За допомогою навчання на робочому місці можна скоротити непродуктивні витрати. Працівники навчаючись на робочому місці не відриваються від своєї основної роботи, і як наслідок не втрачають час на

відрив від виробництва чи надання послуг. Одночасно з цим вони навчають, що допомагає залишити продуктивність праці на високому рівні.

2. Дистанційне навчання дозволяє зберігати час та ресурси працівників завдяки оптимізації процесу навчання. Можливість робити завдання під час роботи, слухати різноманітні лекції та вебінари сприяє збереженню продуктивності праці та зменшенню витрат.

За допомогою таблиці 3.3 визначимо прогнозоване зменшення непродуктивних витрат завдяки професійному удосконаленню працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал».

Таблиця 3.3 Прогнозоване зменшення непродуктивних витрат

№ п/п	Шляхи зменшення витрат	Характеристика	Прогнозована економія коштів	Сума (грн.)
1	Навчання на робочому місці	Збереження часу та підвищення продуктивності може призвести до економії у втраченому часі та підвищенні ефективності. Навчання на робочому місці не вимагає додаткових витрат на транспорт, проживання та харчування працівників. Під час проходження навчання на робочому місці працівники одразу у процесі виконання своєї роботи використовують набуті знання та навички на практиці. В такий спосіб продуктивність праці не зменшується, працівники виконують свою роботу та навчаються	Середньорічна продуктивність праці одного працівника становить 1675,53 тис. грн., одного робітника 477,98 грн. За один день працівник приносить виробіток у розмірі 4590 грн, робітник 1309 грн. У 2022 році професійне удосконалення за рахунок внутрішнього навчання пройшло 75 осіб, з них 5 працівників, та 70 робітників. Візьмемо ці дані для подальших розрахунків економії коштів. Планується, що у 2023 році навчання на робочому місці буде тривати для окремих категорій працівників 2 рази на рік по 5 днів, у сумі 10 днів. Отже, продуктивність праці: для 1 працівника: $10 \cdot 4590 = 45900$ грн. для 1 робітника: $10 \cdot 1309 = 13090$ грн.	1 145 800
2	Дистанційне навчання	Дистанційне навчання передбачає, те що працівники навчаються онлайн (за допомогою Internet, мобільних додатків, вебінарів та онлайн курсів), без відвідування навчальних заходів. Дистанційне навчання не вимагає додаткових витрат на транспорт, харчування та проживання працівників. Такий формат дозволяє працівникам навчатися в зручний для них час та в будь якому місці, а також самостійно планувати свій графік навчання. Можливість виконання завдань під час робочого дня та оптимізація часу може призвести до	Середньорічна продуктивність праці одного працівника становить 1675,53 тис. грн., одного робітника 477,98 грн. За один день працівник приносить виробіток у розмірі 4590 грн, робітник 1309 грн. На основі проведеного опитування було встановлено, що 34 особи хотіли б пройти дистанційне навчання у якості професійного удосконалення, з них 20 працівників та 14 робітників. Планується, що у 2023 році дистанційне навчання буде тривати для окремих категорій працівників 3 рази на рік по 3 дні, у сумі 9 днів. Отже, продуктивність праці: для 1 працівника: $9 \cdot 4590 = 41310$ грн.	991 134

	збереження коштів від втрати продуктивності праці.	для 1 робітника: 9*1309 = 11781 грн.	
Всього			2 136 934

Примітка. Створено автором.

Отримані у таблиці 3.3 результати є прогнозованими, точна економія витрат залежить від умов підприємства та від ефективності вжитих заходів на практиці.

Розрахуємо як зміниться коефіцієнт ROI після реалізації запропонованих заходів. За основу розрахунків візьмемо показники вкладених інвестицій в розвиток персоналу, які становлять 6 285 тис. грн. та отриманий дохід від інвестицій за 2022 рік, який становить 12 791 тис. грн.

$$ROI = \frac{((12791000 + 2136934) - 6285000)}{6285000} = 1,37$$

Отже, у 2022 році коефіцієнт ROI становив 1,04. Після реалізації запропонованих нами заходів щодо управління професійним удосконаленням працівників підприємства даний коефіцієнт прогнозовано збільшиться до 1,37. Це свідчить про ефективність та практичну значущість наданих рекомендацій.

Для того, щоб визначити точний, а не прогнозований економічний ефект від впровадження запропонованих заходів професійного удосконалення необхідно застосувати метод контрольної групи. Даний метод базується на порівнянні значень конкретних показників трудової діяльності працівників підприємства до та після проходження професійного навчання. За допомогою цього метода можна точно сказати чи запропоновані заходи були економічно ефективними для підприємства.

Отже, з проведеного аналізу можна стверджувати про доцільність застосування запропонованих заходів, щодо управління професійним удосконаленням працівників підприємства. Використання запропонованих рекомендації дозволить підвищити рівень продуктивності праці, приведе до зменшення кількості помилок у роботі працівників; скорочення часу на виконання поставлених завдань; зменшення кількості скарг на працівників; підвищення якості наданих послуг та стабілізація персоналу. Знизиться рівень

плинності кадрів так як працівники будуть задоволені своєю роботою, а також будуть створенні всі умови для їхнього подальшого професійного розвитку.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у магістерській роботі узагальнено дослідження теоретично-практичних аспектів управління професійним удосконаленням працівників підприємства на МКП «Хмельницькводоканал» дозволяють зробити такі узагальнення та висновки:

1. Розглянуто підходи вчених до визначення тлумачення поняття дослідження «професійне удосконалення» та «професійний розвиток». У найширшому розумінні професійне удосконалення працівників підприємства – це процес набуття працівником нових знань, умінь та навичок, які використовуються у професійній діяльності; процес включає в себе підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових функцій, завдань та обов'язків, а також розвиток професійних здібностей та потенційних можливостей працівників. Визначено, що управління професійним удосконаленням працівників підприємства полягає в розробці заходів, які зосереджені на підвищення рівня кваліфікації працівників, їх умінь, знань та навичок, їх компетенції та професійної майстерності. Професійне удосконалення працівників повинно бути спрямовано на підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення кар'єрного росту та виконання нових складніших завдань.

2. Встановлено, що ефективність професійного удосконалення визначається на основі економічних та соціальних показників. Економічна ефективність визначається на основі співвідношення витрат на навчання з результатами від впроваджених програм професійного розвитку. Соціальна ефективність полягає в задоволенні потреб персоналу у нових знаннях, всебічному та гармонійному розвитку особистості, досягненні соціальної стабільності та зростанню суспільної активності. Вибір методів оцінки ефективності професійного удосконалення напряму залежить від конкретних цілей та завдань, які ставить перед собою підприємство. Проаналізовано та визначено, що на практиці використовуються наступні методи оцінки

професійного удосконалення працівників: метод ROI; непрямі методи оцінки; вхідний та вихідний контроль (іспити, заліки, тестування та анкетування тощо); методи спостереження за результатами діяльності під час навчання та після; самооцінювання та методи експертної оцінки.

3. На основі проведеного аналізу встановлено, що МКП «Хмельницькводоканал» є суб'єктом природних монополій, який здійснює свою господарську діяльність з централізованого водопостачання та водовідведення на території Хмельницької області в межах розташування системи розподілу. Здійснено аналіз та встановлено, що головною метою системи управління професійним удосконаленням працівників є забезпечення підприємства МКП «Хмельницькводоканал» кваліфікованими кадрами, розвиток їх професійних навичок та набуття нових, що відповідають вимогам даного підприємства. Система професійного удосконалення складається з таких структурних елементів: керівництво підприємства, система управління персоналом, центри професійного навчання та підвищення кваліфікації.

Проведений аналіз кадрового складу за якісними показниками дозволив виділити такі аспекти: наявність висококваліфікованих та малокваліфікованих працівників; малокваліфікованих та некваліфікованих робітників; середній вік працівників на МКП «Хмельницькводоканал» складає приблизно 55,4 років; рівень середньої заробітної плати одного штатного працівника МКП «Хмельницькводоканал» на жаль не відповідає середньому рівню заробітної плати працівника в сфері промисловості Хмельницької області і становить 13154 грн.

4. У ході аналізу було проведено оцінку ефективності системи управління професійним удосконаленням працівників МКП «Хмельницькводоканал» та встановлено, що на підприємстві дана система функціонує та здійснює діяльність стосовно професійного розвитку. Лише 17,37% усього персоналу МКП «Хмельницькводоканал» пройшли навчання у 2022 році. Більшість працівників підприємства у досліджуваній період проходила внутрішнє навчання та навчання у вигляді семінарів. Згідно отриманих даних встановлено,

що коефіцієнт ROI за досліджуваний період має тенденцію до зростання, якщо у 2018 році з кожної вкладеної гривні, в навчання працівників, було отримано лише 0,34 грн прибутку, то у 2022 році прибуток становить 1,04 грн. Проте за період 2020-2022 років ми спостерігаємо зменшення отримання прибутку на кожну вкладену гривню. Це свідчить про те, що підприємство приділяє недостатньо уваги проблемам, які пов'язані з професійним удосконаленням працівників.

Завдяки проведеному аналізу на підприємстві МКП «Хмельницькводоканал» було виявлено наступні недоліки у даній системі: велика плінність кадрів на підприємстві; підприємство не задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп, та досить важко залучає економічно-активне населення до роботи; помітна тенденція до старіння персоналу; система управління професійним удосконаленням не враховує всі потреби підприємства у кваліфікованих кадрах; при плануванні професійного навчання працівників не враховуються індивідуальні особливості та потреби у професійному навчанні; працівники підприємства МКП «Хмельницькводоканал» не мають можливості регулярно підвищувати свою кваліфікацію та отримувати нові знання та навички; недостатнє фінансування програм навчання та підвищення кваліфікації працівників.

5. Розроблено та надано практичні рекомендації щодо вирішення проблемних аспектів, які наявні у системі управління професійним удосконалення працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал». Запропонована модернізована система управління професійним удосконаленням працівників дозволить підприємству підвищити ефективність та продуктивність своєї діяльності, збільшити прибуток, залишатися конкурентоспроможним на ринку та забезпечити власні потреби в кваліфікованих кадрах. Доведено, що на підприємстві необхідно впровадити традиційні та інноваційні методи професійного удосконалення, серед яких навчання на семінарах, тренінги, навчання на робочому місці, проходження курсів підвищення кваліфікації, навчання у групах, самонавчання, case-study, e-

learning, secondment, buddying та shadowing. Запропонований розподіл методів професійного навчання було здійснено відповідно до категорій персоналу на МКП «Хмельницькводоканал».

6. Обґрунтовано доцільність впровадження заходів щодо управління професійним удосконаленням працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал». Зокрема, до основних ефектів впровадження заходів належить зменшення кількості помилок у роботі працівників; скорочення часу на виконання поставлених завдань; зменшення кількості скарг на працівників; підвищення якості наданих послуг та стабілізація персоналу. Завдяки реалізації запропонованих заходів, підприємство МКП «Хмельницькводоканал» зможе скоротити непродуктивні витрати. Сумарна ефективність витрат складатиме 2 136 934 грн., що свідчить про доцільність застосування заходів на практиці.

Запропоновані рекомендації складатимуть комплекс дій та мають сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства МКП «Хмельницькводоканал», адаптуючи діяльність суб'єкта господарювання до мінливого середовища функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабич Д.В., Свідерський В.П., Четверікова А.В. Сучасні тенденції корпоративних освітніх процесів та професійного навчання персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 241-246.
2. Бабчинська О.І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 169-173.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
4. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Драгнєва Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2018 р. URL: https://water.km.ua/public_file/S0100113Bal.pdf
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р. URL: https://water.km.ua/public_file/Balance2019.pdf
7. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2021/04/zvit-audytoryv-31122020-1.pdf>
8. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2022/09/s0100114-f1.-balans724194-rik2021.pdf>
9. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2023/06/s0100114-f1.-balans-rik-2022.pdf>
10. Бокун І.А. Шляхи розвитку мотивації професійного вдосконалення викладачів кафедри іноземних мов ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного Банку України». *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2014. № 3 (37). С. 202-210.
11. Брусенцева О. А. Конкурентоспроможність персоналу як складова конкурентоспроможності підприємства. *Науковий Вісник УМО «Економіка та управління»*. 2017. № 3. С. 1-12.

12. Бурдейна Т.Б. Оцінка ефективності навчання персоналу. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Спец. вип.: Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики: у 2 т.* Київ: КНЕУ, 2017. Т. 1, ч. I. С. 103–109.
13. Бучинська Т.В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2014. Вип. 7(2). С. 144-146.
14. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
15. Вороніна А.В., Ніколаєва К.М. Передумови та особливості розвитку персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами.* 2016. Вип. 4. С. 200-204.
16. Гемма М.Д. Процес професійного навчання персоналу на виробництві в Україні: основні етапи. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика.* 2017. № 1. С. 295-302
17. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип. 17. С. 556–561.
18. Гонська М.Р. Удосконалення кадрової політики торговельних мереж. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка.* 2015. Т. 20, Вип. 1(2). С. 69-74.
19. Григор'єва О.В., Неділько Н.В. Обґрунтування ефективності витрат на професійне навчання персоналу підприємства. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 23 травня 2018 р. Одеса, 2018. С. 14-16.
20. Гриньова В.М., Новікова М.М., Салун М.М., Красносова О.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом: Навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 428 с.
21. Дегтяр О. А. Конспект лекцій з дисципліни «Управління трудовими ресурсами» (для студентів магістратури всіх форм навчання

спеціальності²⁸¹ – Публічне управління та адміністрування). Харків. нац. ун-тміськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 45 с.

22. Донцова А.Ю. Професійний розвиток як умова зростання конкурентоспроможності персоналу. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія економічна*. 2014. № 5. С. 71-78.

23. Єгорова О.М. Методичні засади оцінки ефективності інвестиційної діяльності торговельного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 7(59). С. 263-269.

24. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. Посібник. К. : КНЕУ, 2003. 300 с.
URL: <https://studentbooks.com.ua/content/view/128/39>

25. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськимиресурсами: навч. пос. за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.

26. Залознава Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку: Монографія НАН України. Ін-т економіки промисловості / Ю. С. Залознава. – Донецьк, 2008. – 380 с

27. Захарова О.В. Калошина Ю.О. Обґрунтування вибору моделі оцінки ефективності інвестування у людський капітал. Сучасні проблеми інвестиційного розвитку та їх шляхи вираження: зб. тез наук. робіт учасн. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Сімферополь, 2019 р. Сімферополь: Економіка Криму, 2019. С. 31-40.

28. Заянчуковська А., Цимбалюк О. Показники ефективності професійного розвитку і організації навчання персоналу.*Економічний вісник*. 2020. С. 352-354.

29. Збрицька Т.П., Мінін В.С. Проблеми молоді на ринку праці в сучасних умовах. *Вісник соціально-економічних досліджень*.2021. № 2. С. 55-65.

30. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

31. Звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності Міського комунального підприємства «Хмельницькводоканал» станом на 31.12.2018 р.
URL: https://water.km.ua/public_file/2194_audit.pdf
32. Звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності Міського комунального підприємства «Хмельницькводоканал» станом на 31.12.2019 р.
URL: https://water.km.ua/public_file/Balance2019.pdf
33. Звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності Міського комунального підприємства «Хмельницькводоканал» станом на 31.12.2020 р.
URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2021/04/zvit-audytoriv-31122020-1.pdf>
34. Звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності Міського комунального підприємства «Хмельницькводоканал» станом на 31.12.2021 р.
URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2023/01/zvit-nezalezhnogo-audytora-31122021.pdf>
35. Звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності Міського комунального підприємства «Хмельницькводоканал» станом на 31.12.2022 р.
URL: https://water.km.ua/wp-content/uploads/2023/08/vysnovok-hmelnyczkvodokanal-2022_1-2.pdf
36. Звіт про управління (звіт керівництва) за 2018 рік. URL: https://water.km.ua/public_file/zvit_kerivnyk2018.pdf
37. Звіт про управління (звіт керівництва) за 2019 рік. URL: https://water.km.ua/public_file/zvitkerivnyk_khm_vod2019.pdf
38. Звіт про управління (звіт керівництва) за 2020 рік. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2021/05/zvit-kerivnyka-za-2020-1.pdf>
39. Звіт про управління (звіт керівництва) за 2021 рік. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2023/03/zvit-pro-upravlinnya-2021.pdf>
40. Звіт про управління (звіт керівництва) за 2022 рік. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2023/08/zvit-pro-upravlinnya-2022.pdf>
41. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 р. URL: https://water.km.ua/public_file/S0100213-f2.pdf

42. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 р. URL: https://water.km.ua/public_file/Balance2019.pdf
43. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 р. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2021/04/zvit-audytoryv-31122020-1.pdf>
44. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 р. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2022/09/s0100214-f2.-zvit-pro-finansovi-rezultaty-v-tysyachah724195-rik2021.pdf>
45. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 р. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2023/06/s0100214-f2.-zvit-pro-finansovi-rezultaty-v-tysyachah-rik-2022.pdf>
46. Згалат-Лозинська Л.О. Методи оцінки ефективності розвитку управлінського персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 17. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6813>
47. Зленко А.М., Мірошніченко Д.А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 24 (1). С. 34-38.
48. Іваненко С.Б., Неділько Н.В. Особливості організації професійного навчання персоналу підприємства. *ModernEconomics*. 2019. № 14. С. 87-91.
49. Карюк В.І Компетентністний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Вчені записки університету «КРОК»*. №3 (51), 2018. С. 112-118.
50. Козюк В. В., Шкодич Ю. А. Показники соціально-економічної ефективності інвестування у людський капітал підприємства. *Економіка і суспільство*. Вип. 35, 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-47>
51. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К., «Кондор». 2005. 308 с.
52. Кулакова С. Ю., Гольд А. О. Теоретичні аспекти дослідження витрат на персонал підприємства та їх ефективності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5639>

53. Кучеренко С. К., Кот І.П. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11(2). С. 521-525.
54. Левченко А. О. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2018. Вип. 1. С. 124-134.
55. Літвінова В.О., Кобилінський О.Ю. Оцінка ефективності співвідношення оплати праці та використання робочої сили. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: збірник наукових праць*; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.).Одеса: Одеський національний економічний університет, 2022. № 11-12 (300-301). С. 104-109. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/300-301/pdf/104-109.pdf>
56. Лукіна Т. О., Чайка Л.В. Оцінювання ефективності професійного навчання. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління*. 2020. Вип. 1. С. 21-28.
57. Макаренко Н. О., Дем'яненко О.М. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності персоналу підприємства. Економіка, фінанси, облік та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації: зб. тез наук. робіт учасн. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 2019 р. Полтава: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2019. С.41-44.
58. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
59. Маркова С.В., Олійник О.М. Менеджмент персоналу: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
60. Мартинюк В.Д. Поняття і структура системи професійного навчання працівників. *Держава та регіони. Серія:Право*. 2016. №3 (53). С. 34-38.
61. Нестеренко О.М. Шляхи вдосконалення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 30. С. 87-88.

62. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправленета доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
63. Офіційний сайт МКП «Хмельницькводоканал». URL: <https://water.km.ua/>
64. Партика І.В., Ожубко Г.В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2. С. 154-158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_2_29
65. Петруня Ю.Є., Коляда С.П., Ковтун Н.С. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.
66. Півхлопко Д.Р., Захаркевич Н.П. Методичні підходи щодо оцінки ефективності управління професійним удосконаленням працівників підприємства. *Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення: зб. тез. робіт учас. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 18-19 січня 2024 р.* Харків: Україна, 2024. С. 283-286.
67. Півхлопко Д.Р., Захаркевич Н.П. Сутність та складові управління професійним удосконаленням працівників підприємства. *Modern problems of science, education and society: зб. тез. робіт учас. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 8-10 січня 2024 р.* Київ: Україна, 2024. С. 1534-1539. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/MODERN-PROBLEMS-OF-SCIENCE-EDUCATION-AND-SOCIETY-8-10.01.24.pdf>
68. Плавчан П., Брич В., Борисяк О. Особливості навчання персоналу і розвитку лідерства у системі інноваційного менеджменту підприємства. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32, № 2. С. 286-293.
69. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 323-327.
70. Про встановлення тарифів на централізоване водопостачання та централізоване водовідведення МІСЬКОМУ КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВУ «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та

комунальних послуг від 22.12.2021 р. № 2864. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2864874-21#Text>

71. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

72. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>

73. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

74. Савченко В. А. Оцінювання соціальної ефективності професійного навчання персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2015. № 1. С. 74-82.

75. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

76. Савченко В.А., Селецький А.В. Економічні основи професійного навчання кваліфікованих робітників на виробництві: посібник. Київ, 2015. 283 с.

77. Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. С. 67-76. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf

78. Скляр Є.П. Розвиток персоналу підприємства із застосуванням моделей компетенцій. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2015. № 6. С. 151-154.

79. Стадник Б.М., Кубіцький С.О. Особливості організації професійного розвитку працівників на підприємстві. Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики матеріали міжнар. наук. конф., м. Одеса, 2 червня 2023 р. Одеса, 2023. С. 59-63.

80. Статут міського комунального підприємства «Хмельницькводоканал». URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2023/08/statut-mkrp-hmelnyczkvodokana-02-06-2023.pdf>

81. Структура тарифів на централізоване водопостачання та централізоване водовідведення МІСЬКОГО КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ» від 01.01.2022 року. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2021/12/61c578ef4304f532079523.pdf>
82. Терехова Л.Л., Трифонов Г.Ф. Проблеми інноваційного розвитку персоналу підприємства. *Економіка та менеджмент*. 2017. Том 4, частина 1-3. С. 68-69. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/MNPKEM17_65.pdf
83. Ткаченко А.М., Марченко К.А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1(35). С. 194-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32
84. Ушкальов В. В., Мартіянова М. П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/77.pdf
85. Федоряк Р.М., Качанович М.Б. Вплив професійного розвитку на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5685>
86. Харун О. А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 73-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_2_16
87. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
88. Чавичалов І.І. Навчання як соціальний метод розвитку управлінського персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 24. С. 72-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2017_24_14
89. Череп О.Г., Тимошик В.Ю. Оцінювання економічного ефекту від впровадження системи навчання і розвитку трудових ресурсів на підприємстві. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 4 (66). С. 74-80
90. Черчик Л.М. Управління розвитком персоналу в міжнародному бізнесі: Конспект лекцій для студентів спеціальності 8.03060104. Менеджмент

зовнішньоекономічної діяльності денної форми навчання. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2014. 164 с.

91. Швець І.Б., Коваленко Т.В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.

92. Шелюжак І.Г., Тодорюк В.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 437-444. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_3_57

93. Шинкарук Л.В., Мостенька Т.Л., Власенко Т.О. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. Київ: НУБіП, 2016. 165 с.

94. Шмиголь Н.М., Антонюк А.А. Сучасні напрями управління персоналом на підприємствах страхування. *Економіка та підприємництво*. 2015. № 2 (83). С. 59-63.

95. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямучич М.І., Потьомкіна О.В., Серeda О.В. Управління персоналом: підручник. за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

96. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. Міжнародний менеджмент. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 488 с.

97. Ющенко Р.О. Проблеми професійного навчання персоналу на виробництві. *Управління розвитком*. 2018. №1. С.166-168.

98. Ярмак О.В. Інвестиційний ефект як критерій якості освітніх послуг: зміст та підходи до визначення. *Економічна теорія та право: зб. наук. пр. м. Харків*, 2020 р. Харків: Право, 2020. № 2 (41). С. 48-68.

99. LianParsons. Why is Professional Development Important? 23.08.2022. URL: <https://professional.dce.harvard.edu/blog/why-is-professional-development-important/>

100. Sereda O., Burniagina Y., Halkina N. Standards of professional development of employees: international experience and current prospects in Ukraine. *Law and Innovative Society*. 2022. № 1 (18). P.43-56.

Виконала: студентка
2 курсу магістратури спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
«___» січня 2024 р.

Підпис

Д.Р. Півхлопко
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
«___» січня 2024 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
«___» січня 2024 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

Додаток А

Таблиця А.1 Тлумачення поняття «професійне удосконалення працівників»

Автор, джерело	Тлумачення поняття
1	2
Закон України «Про професійний розвиток працівників», ст.1	<i>Професійне навчання працівників</i> - процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва [72].
Закон України «Про зайнятість населення», ст.1	<i>Професійне навчання</i> - набуття та удосконалення професійних знань, умінь та навичок особи відповідно до її здібностей, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації для професійної діяльності та конкурентоспроможності на ринку праці[71].
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	<i>Професійне удосконалення</i> – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь та навичок, які він використовує, чи буде використовувати у своїй професійній діяльності; це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань та обов'язків нових посад [51, с. 101].
Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С.	<i>Професійний розвиток персоналу</i> – це сфера, яка пов'язана з підготовкою працівників до виконання нових функцій, зайняття нових поса, розв'язання нових завдань [30, с. 31].
Савченко В.А.	<i>Професійне удосконалення персоналу</i> – це цілеспрямований та систематичний процес впливу на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності на підприємстві з метою досягнення високої ефективності виробництва чи надання послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення кар'єрного росту, виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [75, с. 18].
Гриньова В.М.	<i>Професійний розвиток персоналу</i> – це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, обіймання посад, вирішення нових завдань, спрямований на подолання розбіжностей між вимогами до працівника і якістьми реальної людини [20, с. 190].
Зленко А.М., Мірошніченко Д.А.	<i>Професійне удосконалення</i> – це процес набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь та навичок, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад [47, с. 36].
Донцова А.Ю.	<i>Професійне удосконалення персоналу</i> – це сукупність заходів, спрямованих на оновлення професійних знань, навичок, отримання нових знань розвиток здібностей працівників до навчання та постійного підвищення кваліфікації для якісного виконання більш складних трудових завдань, підвищення ефективності діяльності підприємства, конкурентоспроможності продукції або послуг, що надаються споживачам [22, с. 73].
Плугіна Ю.А.	<i>Розвиток персоналу</i> є системою взаємопов'язаних дій, елементами якої є розроблення кадрової стратегії, прогнозування та планування потреби в кадрах певної кваліфікації, управління кар'єрою та професійним зростанням, організація процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування організаційної культури [69, с. 324].
Кириченко М.О.	<i>Професійне удосконалення</i> – цілеспрямований, пролонгований і поетапний процес фахового становлення, саморозвитку компетентного фахівці, професіонала, особистості, яка характеризується неперервністю, системністю, динамізмом, циклічністю і синергізмом та передбачає інноваційний науково-методичний супровід з урахуванням освітніх потреб, мотивації і потреб [54 .с. 127]
Бабчинська О.І.	<i>Професійне удосконалення</i> – це вдосконалення, а також оволодіння якісно новими професійними, діловими навичками та вміннями, професійними та особистісними компетенціями в результаті безперервного навчання та саморозвитку особистості [2, с. 170].

Продовження табл. А.1

1	2
Ткаченко А.М., Марченко К.А.	<i>Професійний розвиток персоналу</i> – це цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей [83, с. 194].
Скляр Є.П.	<i>Розвиток персоналу підприємства</i> – процес здобування, трансформації та контекстуалізованого використання професійних знань, навичок, досвіду та способів їх прояву в професійній діяльності, з метою досягнення як індивідуальних, так і корпоративних цілей. В основі розвитку персоналу як міжнародних, так і внутрішніх компаній лежить професійне знання, а також здатність і спроможність співробітника здобути таке знання, перетворити його в контексті вирішення конкретних організаційних завдань та використати для створення нового продукту, процесу або послуги, нових споживчих переваг [78, с. 152].
Бучинська Т.В.	<i>Розвиток персоналу</i> – це вдосконалення, а також оволодіння якісно новими професійними, діловими навичками та вміннями, професійними та особистісними компетенціями в результаті безперервного навчання та саморозвитку особистості. Розвиток базується на гармонійному поєднанні особистісних, інтелектуальних, моральних, емоційно-вольових, психофізичних якостей, успішне комбінування яких забезпечує високу результативність та ефективність і підвищує конкурентоспроможність підприємства [13, с. 145].
Нестеренко О.М.	<i>Професійний розвиток</i> – це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації [61, с. 88].
Бокун І.А.	Професійне удосконалення – це процес розвитку професіоналізму, під яким слід розуміти інтегративну характеристику професійної зрілої особистості, творчого суб'єкта діяльності, спілкування, досягнення фахівцем соціальної, особистісної, діяльнісної, духовної зрілості в межах професії. Результатом професійного вдосконалення є досягнення певного рівня професійної досконалості [10, с. 203]
Дзеркун Ю.О.	<i>Професійне удосконалення</i> персоналу – комплекс заходів, що включають професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, а також планування кар'єри персоналу організації [53, с. 522].
Хміль Ф.І.	<i>Розвиток персоналу</i> – це повторюваний процес, що веде до досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації [87, с. 325].
Никифоренко В.Г.	<i>Під розвитком персоналу</i> розуміється сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників [62, с. 99].
Жеденко Н.	<i>Професійний розвиток</i> – системно-організований процес удосконалення існуючих, або набуття нових компетенцій, що приводять до покращення діяльності персоналу сьогодні або в майбутньому і забезпечують досягнення поставлених організацією цілей [64, с. 156].
Парнсон Л.	<i>Професійний розвиток</i> – це процес набуття нових навичок шляхом безперервної освіти та професійного навчання після вступу на роботу. Даний процес може включати відвідування занять або семінарів, відвідування професійних чи галузевих конференцій або проходження курсів, з подальшим отриманням сертифікатів, для поглиблення знань у певній галузі [99].
Лазор Л.	<i>Професійний розвиток співробітників</i> – це процес підготовки працівників, з метою просування в кар'єрі, шляхом набуття нових професійних навичок. Його мета полягає в тому, щоб покращити наявні компетенції співробітників і допомогти їм розвинути нові, щоб підприємство залишалося і надалі конкурентоспроможним [100, с. 44].

Примітка. Систематизовано та узагальнено автором.

Додаток Б

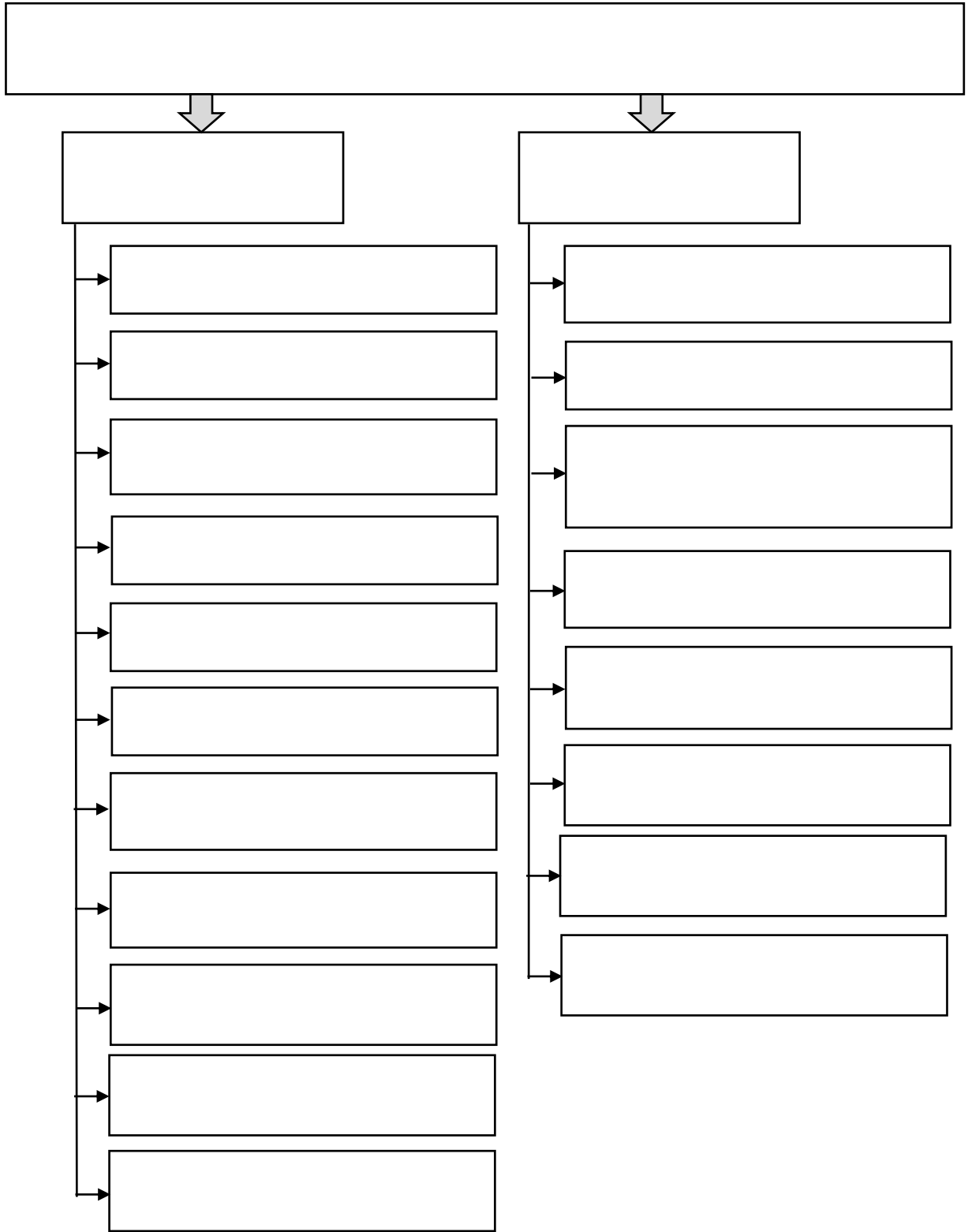


Рисунок Б.1 – Показники ефекту від інвестицій у професійний розвиток працівників

Примітка. Складено автором на основі [50].

Додаток В

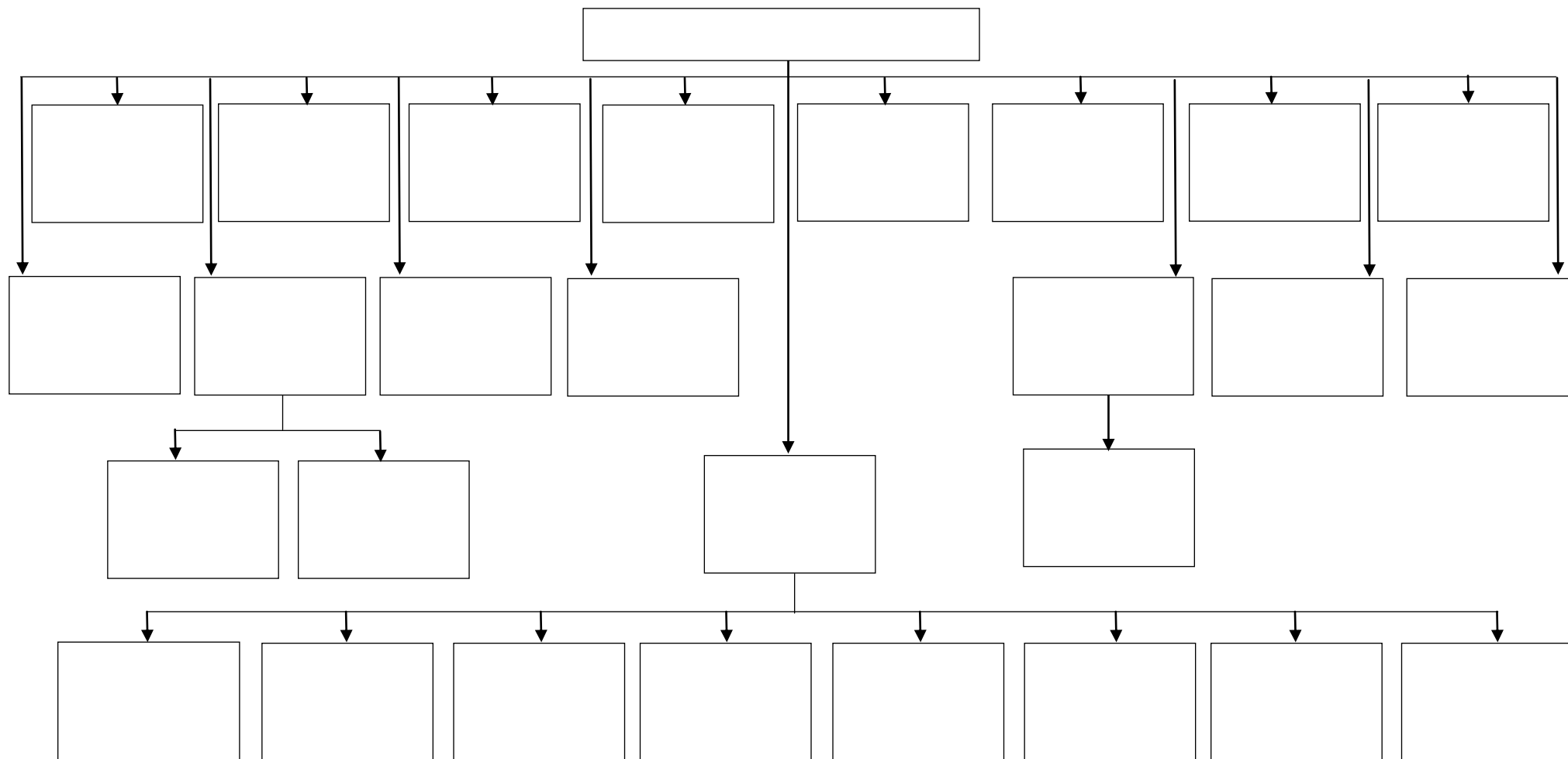


Рисунок В.1 - Організаційна структура МКП «Хмельницькводоканал»

Примітка. Складено автором на основі [40].

Додаток Г

Таблиця Г.1 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2018-2022 р.

№ з/п	Показники	Роки					Темп росту 2022 р. до 2018 р, %
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	147808	173109	224149	268913	308297	108,58
2.	Середньоспиксова чисельність, осіб:						
	- працівників	163	169	176	180	184	12,88
	- робітників	631	637	640	645	645	2,22
3.	Середньорічний виробіток, тис.грн:						
	- одного працівника	906,80	1024,31	1273,57	1493,96	1675,53	84,77
	- одного робітника	234,24	271,76	350,23	416,92	477,98	104,05
4.	Фонд оплати праці, тис.грн	65060	85109	106247	129475	130857	101,13
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	6828	8799	10850	13078	13154	92,64
6.	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	143269	175500	205853	243193	295368	106,16
7.	Чистий прибуток (збиток) всього, тис.грн	-14188	-17661	5414	4247	2089	114,72
8.	Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн	0,97	1,01	0,92	0,90	0,96	-1,16
9.	Рентабельність продукції, робіт, послуг, %	-9,90	-10,06	2,63	1,75	0,71	107,14
10.	Рентабельність продажу, %	-9,60	-10,20	2,42	1,58	0,68	107,06
11.	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	167191	273098	305663	329711	352127	110,61
12.	Фондовіддача, грн./грн.	0,884	0,634	0,733	0,816	0,876	-0,966

Примітка. Розраховано автором на основі [5-9; 41-45].

Таблиця Г.2 Динаміка обсягу та структури реалізації (виробництва) основних видів продукції (послуг) на підприємстві за 2018-2022 рр.

Назва продукції (послуг)	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відх. 2022 р до 2018 р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	
1. Послуги централізованого одопостачання та водовідведення	145956	98,75	170643	98,58	219750	98,04	262642	97,67	270277	87,67	-11,08
2. Додаткові роботи та послуги	1852	1,25	2466	1,42	4399	1,96	6271	2,33	38020	12,33	11,08
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	147808	100	173109	100	224149	100	268913	100	308297	100	-

Примітка. Розраховано автором на основі [36-45].

Таблиця Г.3 Динаміка фонду оплати праці за 2018-2022 рр.

№ п/п	Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2018 р.	
							в абс. вираж.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	65060	85109	106247	129475	130857	65797,00	201,13
2.	Фонд основної заробітної праці, тис.грн.	54610,3	71975,4	89988,8	110241,2	112235,6	57625,23	205,52
	у % до фонду оплати праці	83,94	84,57	84,70	85,14	85,77	1,83	102,18
3.	Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у тому числі:	7687,4	9929,4	12395,5	15105,4	14088,7	6401,27	183,27
	–надбавки та доплати	2265,7	2837,0	3541,6	4315,8	3686,9	1421,19	162,73
	–премії та винагороди	5421,7	7092,4	8853,9	10789,6	10401,8	4980,08	191,86
	–виплати внаслідок зростання споживчих цін	-	-	-	-	-	-	-
	у % до фонду оплати праці	11,82	11,67	11,67	11,67	10,77	-1,05	91,12

Продовження табл. Г.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн.	2762,3	3204,2	3862,7	4128,4	4532,8	1 770,50	164,10
	у тому числі:							
	–матеріальна допомога	1871,7	2233,9	2756,6	2923	3212,3	1 340,60	171,62
	–соціальні пільги	890,6	970,3	1106,1	1205,4	1320,5	429,90	148,27
	у % до фонду оплати праці	4,25	3,76	3,64	3,19	3,46	-0,78	81,59
5.	Оплата за невідпрацьований час, тис.грн.	3530,1	5901,3	6164,8	6369,7	7287,2	3 757,10	206,43
	у % до фонду оплати праці	5,43	6,93	5,80	4,92	5,57	0,14	102,63

Примітка. Складено автором на основі [41-45].

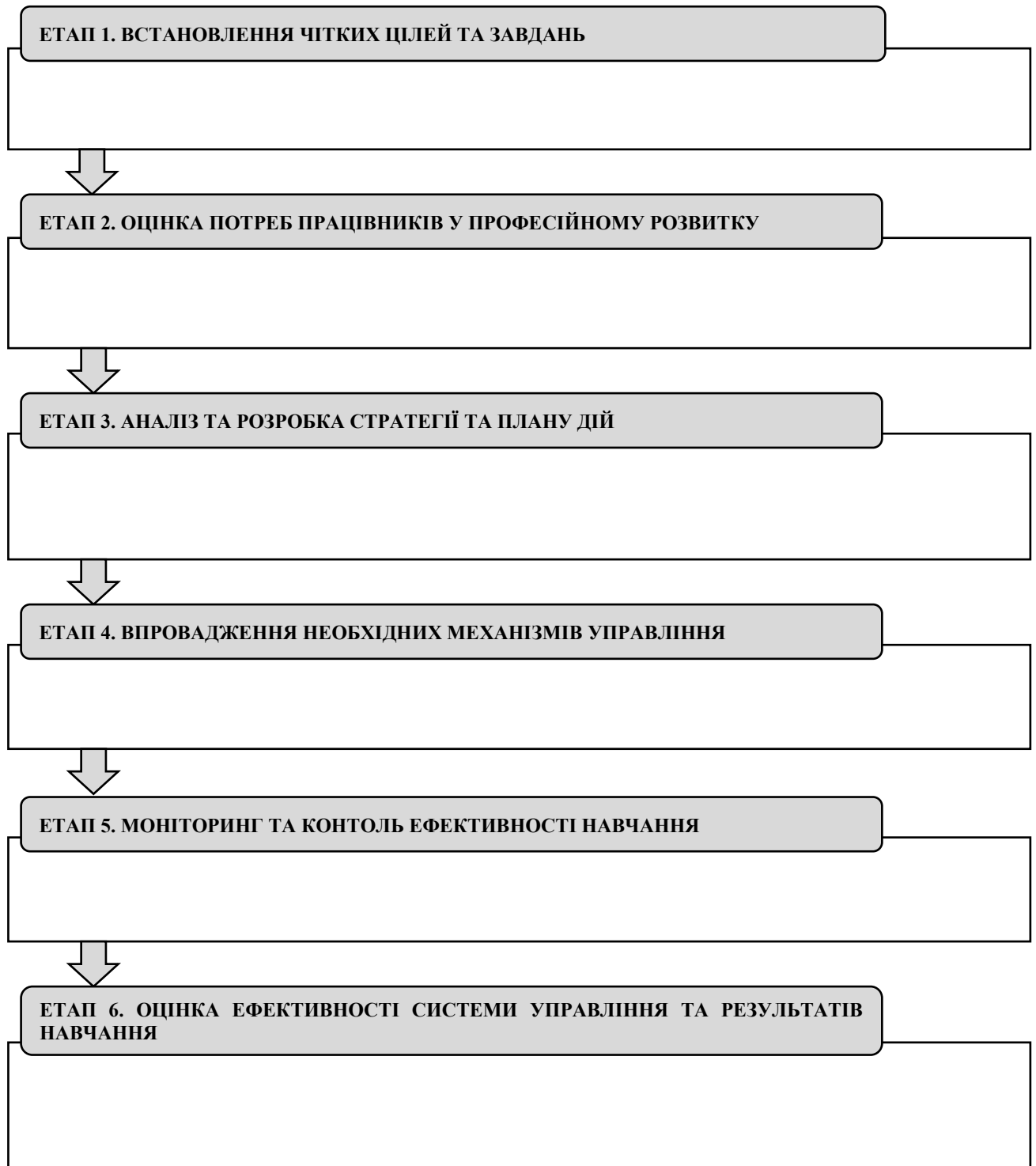
Додаток Д

Таблиця Д.1 Заходи щодо удосконалення системи управління професійним удосконаленням працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал»

№ п/п	Проблеми на підприємстві	Рекомендації щодо вирішення проблем
1	Велика плінність кадрів	<ul style="list-style-type: none"> - удосконалення системи преміювання працівників за успішну роботу, а саме розробка критеріїв, за що саме працівник буде отримувати премію. Завдяки таким діям можна підвищити мотивацію працівників до роботи та зменшити ризик їх звільнення; - надання працівникам можливості кар'єрного зростання та професійного удосконалення. Такі заходи зможуть задовільнити потреби працівників у професійному розвитку і зменшити ризик звільнення працівників через відсутність перспектив; - удосконалення системи відбору кандидатів дозволить зменшити ризик звільнення працівників підприємства через їхню професійну невідповідність вимогам певної посади.
2	Нестача молодих працівників	<ul style="list-style-type: none"> - за допомогою системи управління професійним удосконаленням розробити програми залучення молодих працівників (наприклад, ярмарки вакансій, проведення стажувань та практики для економічно-активного населення та інше); - створити необхідні умови для професійного удосконалення та розвитку молодих працівників (наприклад, забезпечення моральної та матеріальної підтримки, наявність центрів професійного розвитку, на базі яких можна навчатися, можливість обирати різні формати навчання забезпечення сучасного обладнання та всіх засобів безпеки). Дані дії допоможуть залучити нових та утримати вже працюючих на підприємстві працівників, які входять до категорії економічно-активного населення.
3	Старіння персоналу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - залучення працівників старшого віку до навчання молодого персоналу підприємства. Залучити працівників можна за допомогою програм менторства, які будуть полягати в тому, що працівники старшого віку будуть курувати молодих працівників, передавати їм свій досвід та знання. При цьому варто матеріально заохочувати таких працівників, які беруть участь у навчанні молодого персоналу. - здійснення реструктуризації підприємства, яка включає в себе перерозподіл обов'язків між працівниками різних вікових категорії, автоматизація процесу праці, а також збільшення кількості вакансій для молодих працівників;
4	Недосконала система управління професійним удосконаленням працівників	<ul style="list-style-type: none"> - на постійній основі необхідно проводити опитування працівників підприємства щодо їхніх професійних потреб. Завдяки цьому МКП «Хмельницькводоканал» краще зрозуміє потреби персоналу і на основі отриманих результатів матиме можливість розробити програми професійного навчання працівників, які будуть відповідати їх потребам. - систематично проводити аналіз ефективності програм професійного удосконалення. Завдяки такому аналізу підприємство зможе визначити ефективність та доцільність наявних програм, наскільки якісним є проведене навчання працівників.
5	Невідповідність програм навчання індивідуальним потребам працівників	<ul style="list-style-type: none"> - за допомогою систематичного опитування враховувати індивідуальні потреби у професійному удосконаленні. За допомогою цього можна забезпечити ефективність навчання і підвищити його результативність; - розробити систему моніторингу ефективності навчання, яка повинна включати в себе оцінку результатів навчання (опитування, тестування, аналіз результатів роботи), за допомогою якої МКП «Хмельницькводоканал» зможе відстежувати результати професійного удосконалення і на основі аналізу (наприклад, порівняння результатів роботи працівників до і після навчання, аналіз часу, необхідного для виконання поставлених завдань, опитування працівників) вносити необхідні корективи в програми навчання.
6	Недостатнє фінансування програм професійного удосконалення	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення фінансування програм навчання та підвищення кваліфікації. Завдяки збільшенню коштів, які виділятимуться на навчання, можна залучити кваліфікованих викладачів та тренерів використовуючи при цьому сучасні навчальні матеріали та обладнання; - використовувати додаткові джерела фінансування професійного навчання. Цього можна досягти за допомогою співпраці з різними навчальними закладами, органами місцевого самоврядування або спеціальними громадськими організаціями.

Примітка. Складено автором.

Додаток Е



РисунокЕ.1 –Модернізована система управління професійним удосконаленням працівників на підприємстві МКП «Хмельницькводоканал»

Примітка. Складено автором на основі [51, с. 106].

Додаток Ж

Таблиця Ж.1. Рекомендації для підприємства МКП «Хмельницькводоканал» згідно запропонованої системи управління професійним удосконаленням працівників

Етап 1	Запропоновані рекомендації 2
<p>Етап 1. Встановлення чітких цілей та завдань</p>	<p>Для підприємства, виходячи з вищеописаних проблем, варто поставити наступні цілі:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зниження плинності кадрів; - адаптація підприємства до старіння персоналу; - підвищення продуктивності праці працівників; - створити умови для професійного розвитку працівників; - залучення молодих працівників та утримання вже працюючих працівників; - забезпечення якісного навчання працівників підприємства. <p>Відповідно до поставлених цілей, можна визначити такі завдання системи управління професійним удосконаленням:</p> <ul style="list-style-type: none"> - періодично проводити опитування працівників, яке стосується їх професійних потреб; - здійснення систематичного аналізу ефективності програм професійного удосконалення; - розробка системи моніторингу та контролю за ефективністю навчання; - оцінка потреб працівників у професійному удосконаленні (шляхом опитувань, здійснення аналізу трудових функцій); - реалізація програм професійного удосконалення, які включають в себе проведення внутрішнього навчання працівників, стажування, підвищення кваліфікації; - створити систему підтримки працівників у процесі професійного розвитку.
<p>Етап 2. Оцінка потреб працівників у професійному розвитку</p>	<p>Оцінка потреб працівників спрямована на визначення знань та навичок, які необхідні працівникам МКП «Хмельницькводоканал» для ефективного виконання своїх обов'язків. На підприємстві варто використати декілька способів, за допомогою яких варто оцінити потреби працівників:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проведення опитування працівників. Даний метод є одним із найпоширеніших, та одним із найефективніших способів оцінки потреб працівників у професійному удосконаленні. За допомогою результатів опитування можна з'ясувати, які знання та навички працівники підприємства МКП «Хмельницькводоканал» вважають затребуваними та корисними для себе. Також варто здійснити опитування керівників або проведення фокус-груп. - аналіз трудових функцій працівників підприємства дозволяє з'ясувати, в яких знаннях та навичках найбільше зацікавлені працівники підприємства. Даний аналіз полягає в описі посадових обов'язків, визначенні основних навичок та оцінці рівня володіння наявними знаннями та навичками. - аналіз ринку праці дає можливість визначити необхідні знання та навички, які на даний момент необхідні працівникам підприємства МКП «Хмельницькводоканал» для ефективного виконання роботи. <p>На основі отриманих результатів оцінки здійснюється подальша розробка програм професійного удосконалення працівників на підприємстві.</p>
<p>Етап 3. Аналіз та розробка стратегії та плану дій</p>	<p>На даному етапі необхідно розробити стратегію для системи професійного удосконалення, яка має передбачати:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розробку програм професійного удосконалення. Такі програми навчання складаються та розробляються на основі результатів оцінки потреб працівників у професійному удосконаленні. Програми навчання мають бути розроблені з урахуванням двох головних чинників. Першим фактором виступає урахування професійних потреб працівників. Програми навчання повинні відповідати потребам працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал» у професійному навчанні, розвитку знань, умінь та навичок. Другом фактором виступає відповідність програм навчання поставленим цілям підприємства. Таким цілями може бути підвищення продуктивності діяльності підприємства, задоволення потреб працівників, підвищення конкурентоспроможності на ринку та інше. - удосконалення центрів професійного розвитку (структурних підрозділів підприємства), так як більша частка всього професійного удосконалення припадає на внутрішнє навчання. Структурні підрозділи мають бути оснащені всім необхідним обладнанням для навчання, а також в кадровому складі таких підрозділів має бути висококваліфікований персонал, який має допомагати в навчанні та підвищенні кваліфікації іншим.

Продовження табл. Ж.1.

1	2
<p>Етап 3. Аналіз та розробка стратегії та плану дій</p>	<p>Перевагою таких центрів в першу чергу є зручність для працівників, адже вони зможуть проходити навчання на робочому місці не відриваючись від своєї роботи. Також навчання в таких центрах дозволяє враховувати індивідуальні потреби працівників в професійному удосконаленні. Ще однією перевагою виступає те, що підприємство може здійснювати контроль за тим як проходить навчання, його якістю та ефективністю.</p> <p>План дій щодо реалізації цих стратегій передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - аналіз та розробку програм професійного удосконалення, які відповідають індивідуальним професійним потребам працівників МКП «Хмельницькводоканал». Може здійснюватися за допомогою залучення зовнішніх експертів або за допомогою працівників підприємства; - реалізацію програм професійного удосконалення, які включають в себе проведення професійного навчання працівників, стажування, підвищення кваліфікації; - задоволення потреб працівників шляхом підвищення рівня їх кваліфікації, а також кар'єрне та професійне зростання; - розробку системи моніторингу та контролю за ефективністю навчання; - впровадження критеріїв оцінювання ефективності системи управління професійним удосконаленням та результатів самого навчання.
<p>Етап 4. Впровадження необхідних механізмів управління</p>	<p>Механізми управління на МКП «Хмельницькводоканал» мають забезпечувати ефективне виконання поставлених завдань та досягнення її цілей.</p> <p>Ефективними механізмами системи управління професійним удосконаленням має виступати:</p> <ul style="list-style-type: none"> - система моніторингу ефективності навчання. Суть даної системи полягає в оцінюванні ефективності того, як професійне навчання сприяє досягненню поставлених цілей системи професійного удосконалення. Дана система включає в себе оцінку знань та навичок працівників до та після навчання, оцінювання задоволеності працівників пройденим професійним удосконаленням та аналіз результативності роботи працівників після навчання; - система оцінки ефективності роботи працівників. Суть цієї системи полягає в оцінюванні ефективності роботи працівників, які пройшли професійне удосконалення. Система повинна включати в себе такі заходи як оцінювання результатів роботи працівників, аналіз трудових та професійних показників, а також оцінка клієнтів щодо їх задоволеності роботою працівників. - система мотивації працівників підприємства до професійного удосконалення. За допомогою цієї системи підприємство МКП «Хмельницькводоканал» стимулюватиме працівників до покращення якості своїх знань, навичок та компетенцій. Дана система має включати в себе такі заходи як підвищення кар'єрних можливостей, розвиток професійної кар'єри, а також надання матеріальних стимулів, які передбачено статутом підприємства. <p>На цьому етапі також не менш важливими будуть наступні рекомендації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розробка та затвердження правил та процедур управління професійним удосконаленням працівників, які мають визначати права та обов'язки всіх учасників системи управління професійним удосконаленням, а також порядок реалізації заходів даної системи; - підтримка працівників у процесі професійного удосконалення, яка полягає в наданні можливостей професійного розвитку, забезпеченні необхідним обладнанням та ресурсами, наставництві та консультуванні з приводу всіх питань, які стосуються професійного удосконалення. <p>Результати впровадження запропонованих механізмів дозволять ефективно працювати та здійснювати свою діяльність системі управління професійним удосконаленням працівників.</p>
<p>Етап 5. Моніторинг та контроль ефективності навчання</p>	<p>Важливість даного етапу полягає в забезпеченні якості професійного удосконалення та внесення необхідних корективів у випадку потреби в цьому.</p> <p>Моніторинг ефективності професійного удосконалення на підприємстві МКП «Хмельницькводоканал» варто здійснювати за допомогою наступних заходів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проведення опитування та тестування. За допомогою даних методів можна отримати інформацію про рівень засвоєння знань та навичок працівниками підприємства, вплив професійного удосконалення на результати роботи працівників та ефективність їхньої діяльності. За допомогою опитування підприємство дізнається думку працівників про проведене навчання, його корисність, досягнення цілей та інше. За допомогою тестування здійснюється аналіз отриманих знань та навичок. - аналіз показників ефективності роботи. За допомогою даного методу можна здійснити аналіз показників ефективності роботи працівників до та після професійного удосконалення, наприклад, до таких показників можна віднести продуктивність праці,

прибуток та рентабельність та інше.

Продовження табл. Ж.1.

1	2
Етап 5. Моніторинг та контроль ефективності навчання	<p>На основі отриманих даних здійснюється коригування навчальних програм. Удосконалюються методи навчання та підходи для підвищення ефективності професійного удосконалення. При виникненні складнощів при професійному навчанні здійснюється додаткові заходи щодо їх ускладнення.</p> <p>Отже, отримані результати на даному етапі виступають основним джерелом інформації щодо удосконалення процесу навчання. Завдяки їм можна зробити висновки щодо ефективності проведеного навчання та внесені необхідних коректив щодо покращення результатів.</p>
Етап 6. Оцінка ефективності системи управління та результатів навчання	<p>Для того, щоб визначити чи досягає система професійного удосконалення працівників МКП «Хмельницькводоканал» поставлених цілей, потрібно на регулярній основі здійснювати оцінку її ефективності. Таке оцінювання проводиться на основі критеріїв, які було визначено ще на першому етапі.</p> <p>В даному випадку критеріям оцінювання ефективності системи професійного удосконалення може бути:</p> <ul style="list-style-type: none"> - підвищення кількості кваліфікованих працівників на підприємстві; - зниження плинності кадрів; - підвищення продуктивності праці персоналу та ефективності діяльності підприємства МКП «Хмельницькводоканал»; - наявність у кадровому складі персоналу підприємства більшої частки молодих працівників; <p>Даний етап включає в себе ряд важливих аспектів на основі яких проводиться оцінка ефективності системи управління професійним удосконаленням:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оцінка відповідності цілей. За допомогою цього фактору здійснюється аналіз того чи було досягнуто поставлених цілей та завдань, а також проводиться аналіз відповідності досягнених результатів щодо потреб організації. - ефективність витрат. Здійснюється порівняння вкладених коштів у професійний розвиток працівників та отриманого доходу, який принесли працівники підприємства. Визначається ефективність та доцільність витрат на професійне удосконалення. - оцінка залучення працівників. Проводиться аналіз рівня участі працівників підприємства МКП «Хмельницькводоканал» у програмах професійного удосконалення та задоволення працівників участю у даних програмах. А також вивчаються фактори, які впливають на вмотивованість працівників брати участь у програмах професійного удосконалення. - оцінка рівня та якості професійних знань та навичок. Даний аспект передбачає перевірку рівня знань та навичок, які покращив працівник у процесі професійного удосконалення, з якими проблемами та складнощами зіткнувся у процесі навчання. - удосконалення системи управління. Суть цього аспекту полягає в розробці рекомендацій щодо покращення процесів професійного удосконалення, розвитку працівників та підвищення рівня ефективності діяльності. - вплив на ефективність діяльності. Здійснюється аналіз впливу професійного удосконалення на робочі процеси та результативність діяльності, а також вносяться зміни у робочі процеси. <p>Проведення оцінки ефективності діяльності системи управління професійним удосконаленням є основним фактором у циклі управління персоналом. На основі проведеної оцінки підприємство може краще адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, задовольняти потреби працівників у професійному розвитку, підвищувати рівень продуктивності праці та здійснювати ефективну діяльність на ринку.</p>

Примітка. Складено автором.

Додаток 3

Таблиця 3.1 Аналіз традиційних методів професійного удосконалення на підприємстві МКП «Хмельницькводоканал»

№ п/п	Метод	Характеристика методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
1	Курси підвищення кваліфікації	Метод навчання, за допомогою якого працівники мають можливість отримувати та поглиблювати знання та навички, за допомогою яких можуть виконувати свої професійні обов'язки більш ефективно. Курси підвищення кваліфікації можуть проводитися на базі підприємства МКП «Хмельницькводоканал»	<ul style="list-style-type: none"> - Отримання та поглиблення знань та навичок; - працівники отримують можливість кар'єрного зростання; - збільшення продуктивності праці; - підвищення конкурентоспроможності підприємства; - зменшення плинності кадрів, оскільки працівники відчуватимуть себе більш цінними та задоволеними своєю роботою; - наявність сертифікатів, що підтверджують пройдене навчання 	<ul style="list-style-type: none"> - Курси підвищення кваліфікації можуть коштувати досить дорого коштувати; - курси можуть досить довготривалими по часу, і не кожен працівник зможе їх відвідувати; - невідповідність матеріалів курсів індивідуальним потребам працівників; - використання застарілої та неактуальної інформації
2	Навчання на семінарах	Метод професійного удосконалення, який передбачає колективне заняття групи осіб, зосереджене на лекціях, групових обговореннях проблем, розв'язання практичних вправ, які сприяють розвитку професійних навичок та отриманню знань.	<ul style="list-style-type: none"> - Активна участь та взаємодія учасників; - можливість одразу отримати відповідь на запитання, які цікавлять працівника; - вирішення вправ в групі дозволяє розвивати комунікаційні навички; - досить швидке отримання нової, корисної та актуальної інформації 	<ul style="list-style-type: none"> - Час проведення семінару зазвичай обмежено, що ускладнює поглиблене вивчення теми заняття; - дорога вартість навчання та брак часу; - теми семінару можуть бути недостатньо універсальними - ефективність засвоєння інформації залежить від кваліфікованості викладача або лектора та його здатності доносити інформацію до людей
3	Тренінг	Метод спрямований на набуття практичних навичок, забезпечення максимального розвитку знань та навичок працівників підприємства для вирішення конкретних завдань. Даний метод включає в себе лекції, групові дискусії, ділові, ігрові та імітаційні ігри тощо.	<ul style="list-style-type: none"> - Доступність навчання для великих за чисельністю груп людей; - вдале поєднання теоретичного та практичного навчання; - розвиток творчих навичок працівників та взаємодії у групах; - тренінги досить легко адаптувати до індивідуальних потреб групи або особи, враховуючи різні стилі навчання 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмеженість учасників групи для кращого засвоєння матеріалів тренінгу; - відсутність взаємодії з кожним учасником тренінгу; - недостатня наповненість тренінгу теоретичною інформацією; - складність використання отриманих знань та навичок у процесі роботи

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
4	<p>Навчання на робочому місці:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наставництво; - ротація; - делегування повноважень. 	<p>Даний метод передбачає, що працівники підприємства отримують знання та навички безпосередньо під час виконання своїх обов'язків.</p> <p><i>Наставництво:</i> підопічний отримує допомогу від більш досвідченого працівника розвивати свої знання та навички.</p> <p><i>Ротація:</i> працівник періодично працює у різних сферах діяльності, змінюючи місце своєї роботи.</p> <p><i>Делегування повноважень:</i> керівник делегує (передає) частину своїх повноважень працівникам, з метою того, щоб працівники могли розвивати свої здібності управління та лідерства.</p>	<p>До загальних переваг методу можна віднести:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навчання відбувається під час роботи; - можливість застосовувати набуті знання та навички одразу; - адаптація до потреб організації. <p><i>Наставництво:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - індивідуальний підхід наставника до навчання під необхідні професійні потреби працівника; - передача наставником свого досвіду та знань, які у результаті сприяють ефективному розвитку знань та навичок працівника; - підтримка працівника та його мотивація до навчання - підвищення рівня продуктивності праці. <p><i>Ротація:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - отримання розширених знань та навичок у різних сферах діяльності; - можливість кар'єрного зростання; - покращення взаємодії між працівниками різних відділів; - зниження монотонної роботи та ризику вигорання. <p><i>Делегування повноважень:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - працівники самостійно виконують поставлені завдання; - підвищення мотивації шляхом визначення більшої відповідальності за роботу; - розвиток лідерських та управлінських навичок 	<p>До загальних недоліків методу можна віднести:</p> <ul style="list-style-type: none"> - витрати ресурсів на підготовку та впровадження навчальних програм; - обмеженість набуття досвіду у різних сферах; - лояльність керівництва до навчання на робочому місці. <p><i>Наставництво:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - отримання знань залежить від рівня знань та навичок наставника; - ризик передати працівнику від наставника досить низький рівня знань та навичок, неправильних методів роботи; - додаткове навантаження може призвести до перевантаженості та виснаження. <p><i>Ротація:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - відкрив працівників від їхніх основних обов'язків; - може призвести до нестабільності в роботі працівників; - ускладнення розвитку певних знань та навичок; - виникнення стресу у працівника, який не готовий до змін. <p><i>Делегування повноважень:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - ризик допущення помилок або неефективного виконання завдань; - нестабільність в роботі, оскільки працівник не завжди може впоратися з повноваженнями; - відсутність фокусування на розвитку знань та навичок.
5	<p>Навчання у групах</p>	<p>Метод професійного удосконалення який включає в себе організацію навчання для певної групи осіб. Метою такого навчання є отримання знань, розвиток професійних навичок у групі та комунікація між співробітниками підприємства.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Мотивація працівників за рахунок того, що людина має вплив на вирішення поставленого завдання; - налагоджена робота в команді; - взаємопідтримка та спільний колективний розвиток; - можливість обмінюватися власним досвідом та будувати професійні зв'язки; - різні думки та підходи щодо вирішення 	<ul style="list-style-type: none"> - Різні погляди можуть призводити до конфліктних ситуацій в групі та непорозумінь; - труднощі в організації та виконанні завдань через різний рівень підготовки та кваліфікації працівників; - обмежений індивідуальний підхід до кожного з учасників групи; - не всі учасники групи можуть бути активними, що в свою чергу впливає на

			поставлених завдань	загальний результат роботи
--	--	--	---------------------	----------------------------

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
6	Самонавчання	Метод професійного удосконалення, який полягає в тому, що працівник підприємства самостійно отримує нові знання та навички, без допомоги інших. Самонавчання здійснюється із використанням різних джерел інформації (статті, книги, навчальні курси, інтернет-джерела та інше)	<ul style="list-style-type: none"> - Високий рівень мотивації до навчання; - розвиток знань та навичок, які потребує працівник; - навчатися можна у будь-який зручний час та в будь-якому місці; - зручність у визначенні темпу та змісту навчання; - економічність; - самооцінювання з метою визначення прогресу; - розвиток навичок самостійного прийняття рішень 	<ul style="list-style-type: none"> - Вивчення застарілої та неактуальної інформації; - ризик втратити мотивацію через невдачі; - ризик виникнення помилок від нестачі досвіду та знань; - відсутність взаємодії з іншими працівниками; - неправильне сприйняття та інтерпретування інформації; - самодисципліна та постійної мотивації до навчання; - обмеженість доступу до практичного досвіду
7	Case-study	Суть методу полягає в аналізі та розв'язанні реальних або фіктивних ситуацій, які можуть виникнути в різних сферах діяльності. Працівники аналізують кейси намагаючись їх вирішити, розглядають різні варіанти розв'язання.	<ul style="list-style-type: none"> - Набуття практичного досвіду розв'язання реальних проблем; - розвиток критичного та аналітичного мислення; - застосування теоретичних знань на практиці; - застосування інтерактивної форми залучає працівників до процесу навчання; - навчання стає більш актуальним та цікавим для працівників 	<ul style="list-style-type: none"> - Не завжди кейси можуть передати всю складність реальних ситуацій; - часова обмеженість для вирішення завдань; - результати навчання залежать від якості кейсу та здатності викладача керувати обговоренням; - складність вирішення кейсу, коли немає практичного досвіду у певній галузі

Примітка. Складено автором на основі [3, с. 243-245; 17, с. 566-560;29; 51, с. 112;65, с. 132; 77; 88; 92].

Таблиця 3.2 Аналіз інноваційних методів професійного удосконалення на підприємстві МКП «Хмельницькводоканал»

№ п/п	Метод	Характеристика методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
4	E-learning	Метод професійного навчання, який передбачає використання електронних технологій. Метод включає в себе відео-уроки, комп'ютерні вправи, онлайн-курси та лекції тощо. Особливість даного методу полягає в зацікавленості та вмотивованості працівника навчатися та отримувати нові знання.	<ul style="list-style-type: none"> - Можливість навчання великої групи людей одночасно; - швидке отримання великої кількості інформації; - високий рівень мотивації працівників; - навчання відбувається в будь-якому місці та в будь-який час; - оптимізація витрат, так як більшість необхідних ресурсів є в онлайн-форматі; - адаптація навчання під 	<ul style="list-style-type: none"> - Ризик отримати недостовірну інформацію; - виникнення труднощів із засвоєння нового матеріалу; - відсутність групової комунікації; - технічні проблеми; - відсутність особистої взаємодії; - необхідність самодисципліни та мотивації, щоб навчатися самостійно; - відсутність

			потреби працівників	індивідуалізації
--	--	--	---------------------	------------------

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
2	Secondment	Метод професійного навчання, який передбачає тимчасове переведення працівника з одного підрозділу в інший на певний час, щоб набути нові знання та навички, отримати новий досвід роботи. Таке переміщення може бути короткостроковим (до 100 годин робочого часу) або довгостроковим (до року)	<ul style="list-style-type: none"> - Адаптація працівників до різних робочих умов та вимог; - можливість отримати досвід роботи в іншій сфері діяльності; - швидка адаптація до іншого середовища; - покращення комунікативних навичок; - згуртованість персоналу підприємства; - розгляд нових перспектив роботи як метод мотивації працівників; - встановлення нових професійних зав'язків та розширення контактів 	<ul style="list-style-type: none"> - Зміна робочого середовища може призвести до стресу працівників та нестабільності в роботі; - необхідність більшого періоду часу, щоб пристосуватися до нового середовища та оволодіти новими знаннями; - складність комунікації з новим керівництвом та працівниками підрозділу; - з часом працівник може втратити набуті знання та навички, отримані в іншому підрозділі; - підприємство може понести досить високі втрати на переведення працівника
3	Buddying	Метод професійного навчання, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy). Основна мета методу полягає в наданні постійного зворотного зв'язку про дії та рішення, які виконує працівник для того щоб виявити слабкі місця в його роботі. Учасники, які приймають участь у даному методі є рівноправними	<ul style="list-style-type: none"> - Можливість отримання зворотного зв'язку та об'єктивної оцінки своєї роботи; - поліпшення комунікаційних навичок; - шанс визначити недоліки в роботі працівника та його конкурентні переваги; - рівноправність учасників дозволяє допомагати один одному в процесі діяльності; - метод можна легко адаптувати до потреб підприємства - ефективність в застосуванні до різних груп працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> - Несумісність учасників під час застосування методу; - надання постійного зворотного зв'язку може вимагати значних часових зусиль; - необхідність досвідченого «buddy», який зможе ефективно аналізувати діяльність іншого працівника; - для підприємства може бути досить складно визначити цілі та завдання для «buddy»; - відрив досить кваліфікованого працівника від його основної діяльності
4	Shadowing	Метод професійного навчання, який передбачає, що працівник стає «тінню» спостерігаючи за роботою певного фахівця, за яким він закріплений. Таким чином «тінь» може визначити сутність та обсяг необхідних знань та навичок, дізнатися специфікацію певної роботи та навчитися чомусь новому.	<ul style="list-style-type: none"> - Працівник безпосередньо спостерігає та відчуває весь робочий процес; - працівник отримує практичний досвід під час виконання конкретних завдань; - простота в застосуванні методу та його економічність; - швидка адаптація працівника до нового виду діяльності; - адаптація під конкретні професійні потреби працівників 	<ul style="list-style-type: none"> - Працівник лише спостерігає за роботою наставника, але не бере участі у вирішенні завдань; - ефективність методу залежить від рівня досвіду наставника; - метод підходить у практичному застосуванні не для всіх професій через їхню складність та специфікацію роботи; - обмежений період навчання (2-5 днів), тому необхідно поєднувати з іншими методами навчання; - відрив від основної роботи

Примітка. Складено автором на основі [3, с. 243-245; 17, с. 556-560; 51, с. 112; 52; 88; 92].

Додаток К

Таблиця К.1 Критерії результативності професійного удосконалення

№ п/п	Критерії	Характеристика
1	Задоволення працівника пройденим навчанням	Після пройденого навчання проводиться опитування працівників у вигляді анкетування. На основі отриманих результатів здійснюється аналіз ефективності на основі таких показників, як частка працівників, які задоволені професійним удосконаленням, середній бал задоволеності та причини незадоволеності професійним навчанням.
2	Підвищення ефективності діяльності	Здійснюється оцінювання ефективності діяльності за такими показниками, як підвищення рівня продуктивності праці, скорочення часу на виконання робіт або проекту, зменшення витрат, які йдуть на виконання завдань, збільшення обсягів реалізованої продукції та послуг. Також під час оцінювання ефективності варто враховувати частку працівників, які підвищили свою ефективність діяльності після пройденого навчання та середній рівень підвищення ефективності діяльності співробітників, які пройшли професійне удосконалення.
3	Підвищення рівня мотивації та залученості працівників	Даний критерій характеризує рівень зацікавленості працівників, бажання досягати успіхів та наскільки працівники віддані цінностям підприємства. Аналіз ефективності для цього критерію здійснюється на основі таких показників, як підвищення продуктивності праці, позитивний зворотній зв'язок, підвищення відвідуваності (менше випадків відсутності на робочому місці, відпусток чи невикористаних днів відпустки), а також активна участь та залучення працівників до розробки та впровадження нових ідей та проектів. Дані показники варто визначати за допомогою анкетування та опитування, моніторингу продуктивності праці, а також за допомогою спостереження та відгуків вищого керівництва про роботу працівників.
4	Виконання поставлених цілей та завдань	Критерій характеризує те, наскільки навчання сприяло досягненню поставлених цілей та завдань. Аналіз ефективності професійного навчання спрямований на дослідження таких показників, як досягнення ключових показників та відповідність виконаних завдань працівниками відповідно до загальних стратегічних цілей підприємства. Необхідно оцінити ступінь реалізації ключових стратегічних ініціатив, визначити наскільки ефективно підприємство досягає цільових показників, та чи вчасно та точно виконуються поставлені завдання. Оцінка здійснюється завдяки моніторингу та аналізу ключових показників, основних робочих завдань, а також здійснюється аудит проектів.
5	Економічні результати діяльності підприємства	Суть даного критерію полягає в оцінці впливу професійного навчання на покращення результатів діяльності підприємства в цілому. Результати ефективності діяльності визначаються на основі таких фінансових показників, конкурентоздатності підприємства та загального успіху діяльності (імідж підприємства, рівень задоволеності споживачів тощо). Оцінка результатів здійснюється після пройденого навчання на основі наступних показників, таких як аналіз фінансових звітів підприємства, опитування клієнтів та партнерів підприємства стосовно покращення якості надання послуг та співпраці, а також аналіз конкурентоспроможності.
6	Внесення пропозицій щодо покращення системи професійного удосконалення	Суть критерію полягає в оцінці того, наскільки система професійного удосконалення відкрита для пропозицій щодо її покращення. Працівники, які пройшли професійне удосконалення можуть винести на розгляд керівництва свої пропозиції щодо удосконалення системи. У свою чергу підприємство аналізує ступінь практичності та можливості реалізації пропозицій та їх доцільності. Оцінка ефективності по даному критерію здійснюється за допомогою зворотного зв'язку, аналізу поданих пропозицій. Керівництво підприємства під час обговорень та зустрічей аналізує пропозиції з точки зору їх практичної реалізації та користі.

Примітка. Складено автором.