

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

**«Управління професійним розвитком персоналу
підприємства (на матеріалах МКП
«Хмельницькводоканал»)»**

Виконала: студентка 4 курсу
спеціальності 073 Менеджмент
Сварник С. М.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент, доцент
кафедри
Кудельський В. Е.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: начальник планово-
економічного відділу
Шпакова І. А.

(науковий ступінь, вчене звання, посада, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2024 рік

Анотація

Сварник С. М. Управління професійним розвитком персоналу підприємства (на матеріалах МКП «Хмельницькводоканал»). Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2024.

Бакалаврська робота присвячена вирішенню управлінських та організаційних завдань, пов'язаних з удосконаленням процесів професійного розвитку співробітників у сучасних умовах. У роботі розглядаються теоретичні основи управління професійним розвитком, аналізуються основні моделі та підходи до навчання і розвитку персоналу, а також визначаються ключові фактори, що впливають на ефективність цих процесів.

Дослідження охоплює аналіз існуючих методів та інструментів управління професійним розвитком, визначення потреб у навчанні та розвитку працівників, планування кар'єрного росту, а також оцінку результативності проведених заходів. Особлива увага приділяється питанням мотивації працівників до безперервного навчання та саморозвитку, ролі керівництва у підтримці та стимулюванні професійного зростання, а також впровадженню новітніх технологій та методів навчання.

Ключові слова: професійний розвиток, управління персоналом, тренінги, підвищення кваліфікації, ефективність, конкурентоспроможність.

Abstract

Svarnyk S.M. Management of professional development of enterprise personnel (based on the materials of Khmelnytskvodokanal). Bachelor's thesis for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law, Khmelnytsky, 2024.

The bachelor's thesis is devoted to solving managerial and organizational tasks related to improving the processes of professional development of employees in modern conditions. The work examines the theoretical foundations of professional development management, analyzes the main models and approaches to staff training and development, and identifies the key factors that affect the effectiveness of these processes.

The study includes an analysis of existing methods and tools for managing professional development, identification of training and development needs of employees, career planning, and evaluation of the effectiveness of the activities carried out. Particular attention is paid to motivating employees for continuous learning and self-development, the role of management in supporting and stimulating professional growth, and the introduction of the latest technologies and teaching methods.

Keywords: professional development, personnel management, trainings, advanced training, efficiency, competitiveness.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ | 8 |
| 1.1 Сутність та поняття професійного розвитку персоналу | 8 |
| 1.2. Функції та принципи управління професійним розвитком персоналу | 14 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»..... | 21 |
| 2.1. Характеристика підприємства та його кадрового потенціалу..... | 21 |
| 2.2. Оцінка системи управління професійним розвитком персоналу підприємства..... | 30 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ» | 42 |
| ВИСНОВКИ..... | 56 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 59 |
| ДОДАТКИ..... | 64 |

ВСТУП

Актуальність теми. Управління професійним розвитком персоналу становить критичну необхідність для підприємств, особливо у контексті динамічного та змінного ринкового середовища сьогодення. З огляду на важливість постійного оновлення знань та навичок співробітників, актуальність теми управління професійним розвитком в комунальних підприємствах, зокрема на МКП «Хмельницькводоканал», не може бути переоцінена. Підприємства, які інвестують у розвиток своїх кадрів, здатні ефективно реагувати на зовнішні виклики, підвищувати свою конкурентоспроможність та оптимізувати процеси відповідно до сучасних технологій та стандартів.

Значення теми посилюється ще й тим, що професійний розвиток персоналу прямо впливає на якість послуг, які надає підприємство, та на задоволеність споживачів цими послугами. Наукове дослідження даної проблеми сприятиме формуванню теоретичних основ управління розвитком персоналу та розробці практичних рекомендацій, які можуть бути застосовані не тільки в контексті даного підприємства, але й можуть стати корисними для інших організацій аналогічного типу. Таким чином, дане дослідження спрямоване на вирішення актуальних проблем та заповнення прогалин у знаннях щодо ефективного управління розвитком кадрів, що відіграє ключову роль у загальному розвитку та успіху підприємства.

Мета роботи. Метою даної кваліфікаційної роботи є вдосконалення системи управління професійним розвитком персоналу на прикладі МКП «Хмельницькводоканал». Робота націлена на розробку ефективних методів і підходів, які сприятимуть підвищенню кваліфікації персоналу, забезпечуючи при цьому сталий розвиток та конкурентоспроможність підприємства.

Завдання роботи:

1. Вивчити теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу.
2. Проаналізувати існуючу систему управління професійним розвитком персоналу на МКП «Хмельницькводоканал».

3. Встановити основні проблеми та недоліки поточної системи професійного розвитку.
4. Обґрунтувати необхідність впровадження змін і оновлень у системі професійного розвитку.
5. Розробити пропозиції щодо вдосконалення методів управління професійним розвитком співробітників.
6. Оцінити потенційний вплив запропонованих змін на продуктивність та ефективність роботи персоналу.
7. Розробити механізми моніторингу і оцінки ефективності реалізації нової системи професійного розвитку.

Досягнення цієї мети та виконання поставлених завдань дозволить підприємству ефективніше управляти розвитком своїх співробітників, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню їх професійного рівня і загальної продуктивності роботи підприємства.

Об'єкт дослідження роботи — це система управління професійним розвитком персоналу на підприємстві МКП «Хмельницькводоканал». Система управління професійним розвитком визначає підходи, методи і техніки, за допомогою яких підприємство спрямовує зусилля на розвиток компетенцій своїх працівників, що є ключовим для досягнення стратегічних цілей і підвищення ефективності діяльності.

Предмет дослідження — це процеси і механізми управління професійним розвитком персоналу в контексті їх впливу на продуктивність праці, мотивацію та компетентність співробітників МКП «Хмельницькводоканал». Дослідження охоплює аналіз існуючих практик, виявлення їхніх недоліків та розробку пропозицій щодо їх вдосконалення. В рамках цього процесу аналізуються і оцінюються як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на ефективність навчальних ініціатив та методів професійного розвитку.

Методи дослідження використовуються в даній роботі для забезпечення повноти та надійності отриманих результатів. Теоретичний аналіз базується на вивченні літератури з економічної теорії та управління, а також на методах

математичного аналізу та статистики, щоб забезпечити наукову обґрунтованість висновків. Емпіричний рівень дослідження включає моделювання процесів, соціальні дослідження, включаючи опитування та анкетування співробітників, що дозволяє оцінити ефективність існуючих практик та здійснити їх аналіз.

Практична значущість роботи виявляється в можливості застосування результатів дослідження для покращення процесів управління професійним розвитком персоналу на підприємствах, аналогічних до МКП «Хмельницькводоканал». Результати дослідження можуть бути використані для розробки та впровадження нових методів навчання, підвищення мотивації співробітників, а також зменшення витрат на внутрішнє навчання. Також ці результати можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку та покращенню його іміджу як соціально відповідального роботодавця.

Структура роботи чітко визначена та розділена на логічні частини для глибокого аналізу теми. Дослідження складається з вступу, трьох основних розділів, два із них поділені на підрозділи, висновків, списку використаних джерел, що містить 46 найменувань, та трьох додатків. Загальний обсяг роботи становить 63 сторінок. Ця структура спрямована на досягнення мети та завдань дослідження, а також на забезпечення цілісності та систематичності викладу матеріалу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність та поняття професійного розвитку персоналу

Професійний розвиток персоналу в Україні з кожним роком стає дедалі актуальнішим у контексті глобальних змін та викликів. Сучасне суспільство характеризується швидкими темпами інформатизації, інноваційними змінами у виробництві. У цьому контексті, українські підприємства зіштовхуються з проблемою відставання у рівні професійних компетенцій порівняно з розвинутими країнами, що своєю чергою стримує зростання конкурентоспроможності національної економіки. Нестача кваліфікованих кадрів, деформації в трудовому вихованні, освіті, оцінці та оплаті праці, а також недоліки в координації між ринками праці та освітніми послугами є серед основних перешкод для розвитку. Також важливим аспектом є слабе співробітництво між соціальними партнерами: державними органами, освітніми установами та підприємствами. Ці фактори спричиняють низьку мобільність працівників, та неготовність до постійного професійного зростання [15].

Науковий інтерес до питань професійного розвитку породив багато концепцій, які підкреслюють важливість навчання та розвитку як центральних елементів людського капіталу. Видатні психологи та науковці, такі як З. Фрейд, Ф. Тайсон, А. Маслоу, В. Врум, С. Адамс, Л. Портер та інші, розробили теорії, які демонструють зв'язок між мотивацією та професійним розвитком. Вони вказують на необхідність врахування психологічних аспектів у розробці політик професійного розвитку, підкреслюючи роль навичок і знань у забезпеченні адаптації працівників до змін у робочому середовищі [30].

Відповідно до схеми (рис. 1.1), людина протягом свого життя проходить через низку етапів життєдіяльності та розвитку, що формують її професіоналізм. Ці етапи залежать від різних факторів: виховання, освіти, вибору професії, та чи

працює особа за фахом, чи ні. Хоча ці етапи не завжди відбуваються одночасно, вони часто прогресують паралельно. Особа розвивається фізично, інтелектуально, приймає рішення про свою професійну траєкторію, і вибирає місце у світі праці. Такий процес характеризує унікальність кожної людини і її професійний розвиток, який є невід'ємною частиною загального процесу опанування професій [45].

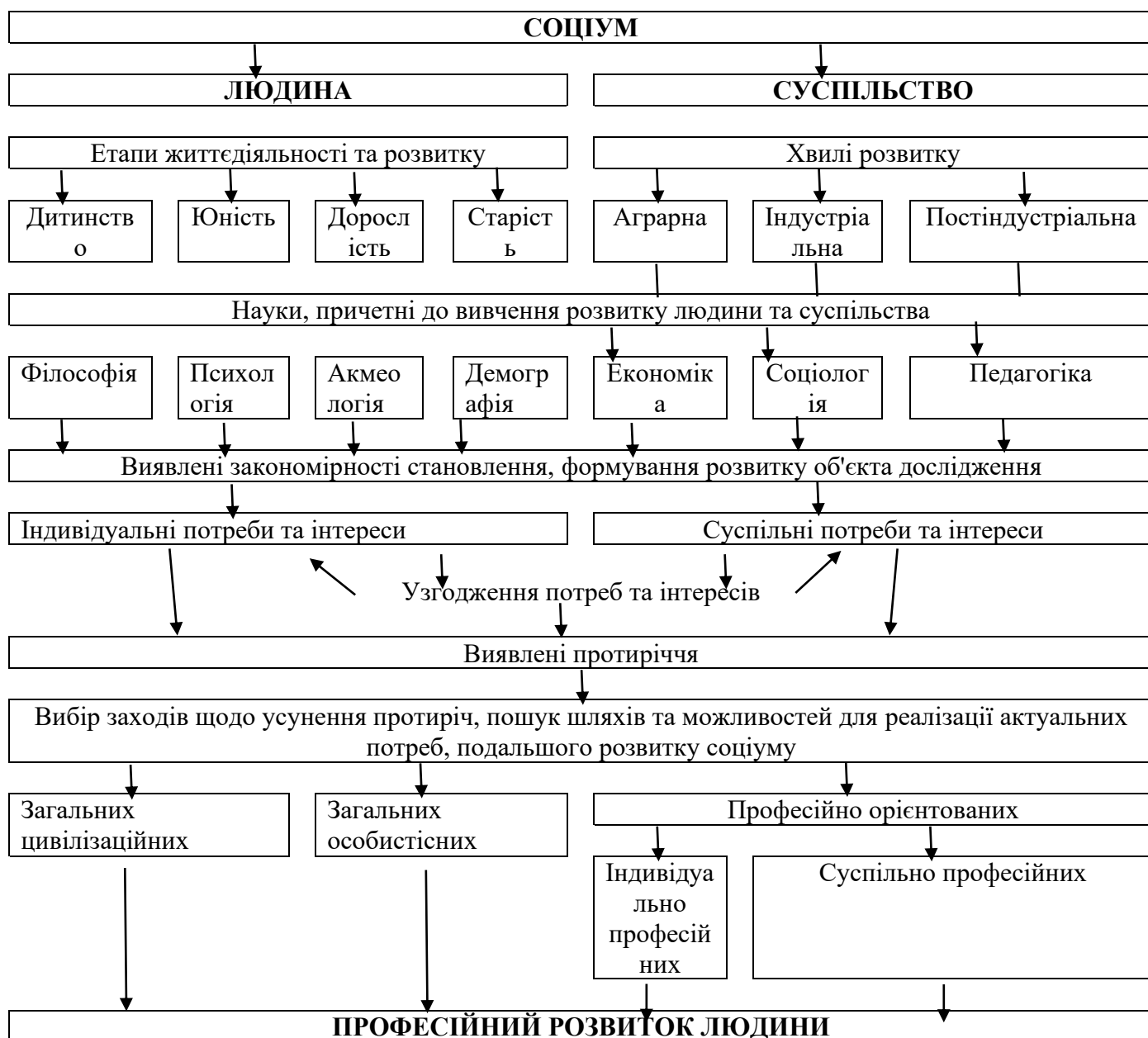


Рисунок 1.1 — Взаємозв'язок між професійним розвитком людини і соціумом

Джерело [28]

На кожному етапі життєдіяльності, від дитинства до старості, людина стикається зі змінами в аграрних, індустріальних, та постіндустріальних суспільствах, які вимагають адаптації її професійних навичок. Філософія, психологія, акмеологія, демографія, економіка, соціологія, та педагогіка — це науки, які вивчають розвиток людини й суспільства та виявляють закономірності формування та розвитку особистості. У результаті, розвиток конкретних професійних якостей та інноваційного потенціалу особи залежить від особистих та об'єктивних умов її життя та суспільного розвитку, можливостей для суспільного прогресу на основі наукових та технічних досягнень, а також здатності суспільства вчасно реагувати на потреби та протиріччя. Якісні зміни у професійному розвитку особистості відіграють важливу роль у розвитку суспільства, підкреслюючи взаємозв'язок між розвитком індивідуума і соціуму [3].

Професійний розвиток людини є результатом спільних зусиль індивіда, освітніх установ, підприємств та держави. Цей процес охоплює набуття нових компетенцій і професіоналізму в одній або кількох областях, стаючи одночасно особистісним та колективним зобов'язанням. Освітні заклади відіграють ключову роль у цьому процесі, організовуючи профорієнтацію та базову професійну підготовку. З іншого боку, підприємства створюють власні системи управління розвитком персоналу, які включають навчання, перенавчання, сертифікацію та кар'єрне планування. Ці заходи спрямовані на підготовку працівників до нових завдань і функцій, підвищення їх кваліфікації, а також на розвиток відповідних професійних компетенцій [37].

Людина як цілісний суб'єкт проходить кілька життєвих етапів — дитинство, юність, дорослість, старість, які відображаються у її професійному розвитку через набуття і реалізацію професійних навичок та компетентностей. В результаті цього, кожна людина формує свій індивідуальний стиль професійної діяльності.

Ефективний професійний розвиток впливає не лише на індивіда, але й на розвиток всього суспільства. Саме суспільства, які створюють умови для якісного й ефективного професійного розвитку своїх громадян, здатні досягти значних економічних та соціальних успіхів, адаптуючись до вимог глобалізації та інноваційного розвитку. У процесі становлення професіонала велике значення мають культура, духовність та ключові цінності людини, а також мотивація до ефективної праці, творчості та постійного оновлення знань. Важливо, щоб набуття нових знань і навичок відбувалося в унісон зі швидкими змінами у професійному світі, глобальними тенденціями та інноваційним розвитком. Таким чином, роль професійного розвитку в суспільстві не можна спрощувати чи зводити до статичного явища [10].

Зміст і форми професійного розвитку також є динамічними, вони постійно еволюціонують і адаптуються до змін у часі та просторі. Професійний світ (рис. 1.2) демонструє різноманітність у своїх проявах і характеристиках, що вимагає гнучкого підходу у формуванні та впровадженні стратегій професійного розвитку.



Рисунок 1.2 — Загальні уявлення про світ професійного розвитку

Джерело [22]

Отже, професійний розвиток персоналу — це систематичний процес покращення кваліфікації та розвитку навичок працівників, спрямований на їх здатність ефективно виконувати поточні та майбутні робочі завдання. Цей процес включає навчання, професійне навчання, менторство, і неперервне освітнє зростання. Професійний розвиток сприяє не тільки підвищенню індивідуальної продуктивності, але й покращує загальну ефективність організації, адаптацію до змін у галузі та відповідність глобальним стандартам і інноваціям [40].

Професійний розвиток персоналу має за мету перетворення кожного працівника на конкурентоспроможного спеціаліста, здатного відповідати високим стандартам ринку праці за знаннями, досвідом, навичками та компетенціями. Для досягнення цієї мети важливо зрозуміти особливості професійного розвитку, який класично включає три напрямки розвитку на підприємстві: особистісний розвиток, професійний та соціальний [17].

На рисунку 1.3 представлено трирівневу модель розвитку персоналу на підприємстві, що демонструє взаємозв'язок між особистісним, соціальним та професійним аспектами розвитку. Особистісний розвиток зосереджується на самовдосконаленні через набуття нових знань та умінь, які підвищують якість життя працівника. Соціальний розвиток підсилює соціальний статус працівників у колективі, розвиваючи комунікативні навички та лідерські якості, а також забезпечує здобуття вищих посадових рангів. Професійний розвиток орієнтований на здобуття технічних знань та відповідність професійним стандартам, необхідним для виконання спеціалізованих завдань і функцій. Ця модель ілюструє, як кожен рівень взаємодіє та сприяє здатності працівників адаптуватися до змін у робочому середовищі та зростати професійно [45].



Рисунок 1.3 - Напрями розвитку персоналу на підприємстві

Джерело [35]

Особистісний розвиток сприяє самовдосконаленню через позитивні зміни, що впливають на всі аспекти життя особистості, включаючи фізичне та психічне благополуччя. Це може включати досягнення особистих цілей, реалізацію потенціалу та покращення якості життя та відносин з іншими. Процес може зосереджуватися на таких аспектах, як навички спілкування, міжособистісне спілкування, або ж на веденні більш свідомого і здорового способу життя. Різноманітні методи особистісного розвитку включають самонавчання, участь у семінарах з особистісного розвитку та коучинг [24].

Соціальний розвиток зосереджений на забезпеченні соціального статусу, який може включати досягнення вищих професійних рангів, керівних посад, або ролей наставників чи лідерів серед молодших співробітників. Це також сприяє розвитку soft skills, таких як навички ефективного спілкування, критичного мислення, розв'язання проблем, організаційні навички, тайм-менеджмент, мовні навички, робота в команді, стресостійкість та лідерські якості [11].

Професійний розвиток персоналу в Україні є ключовим аспектом, який впливає на конкурентоспроможність національних підприємств у глобалізованому світі. Важливість цього процесу зростає з кожним роком у зв'язку з інтенсифікацією глобальних інноваційних змін та зростанням вимог до кваліфікації працівників. Розвиток професійних компетенцій вимагає відповідності сучасним стандартам і підходам у навчанні та самовдосконаленні. Проблеми, пов'язані з організацією і якістю професійного розвитку, часто зумовлені недоліками в системі освіти, неправильними методами оцінки та

оплати праці, а також слабкою взаємодією між ринком праці та освітніми установами. Наукові підходи до професійного розвитку зазначають необхідність інтеграції освіти з практичною діяльністю і підкреслюють роль мотивації та самовдосконалення у формуванні професійних навичок. Значення акмеології, яка досліджує закономірності розвитку людини на різних етапах її життя, зростає у контексті вивчення професійного розвитку. Важливість знань, отриманих у рамках акмеології, наголошує на необхідності створення умов для ефективного використання людського потенціалу. Таким чином, професійний розвиток стає вирішальним чинником у забезпеченні адаптації та конкурентоспроможності працівників в динамічному економічному середовищі. Зусилля, спрямовані на підвищення кваліфікації та розвиток професійних компетенцій, повинні бути комплексними та систематичними, щоб відповідати потребам сучасного ринку праці.

1.2. Функції та принципи управління професійним розвитком персоналу

Управління професійним розвитком персоналу є важливою складовою ефективної кадрової політики на підприємствах. Цей процес охоплює ряд ключових функцій та базується на декількох основоположних принципах, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Мета розвитку персоналу полягає у формуванні команди співробітників, які відповідають стратегічним цілям і розвитковій стратегії організації. Співробітники мають ефективно адаптуватися до динамічних змін, щоб ефективно сприяти досягненню організаційних цілей [46].

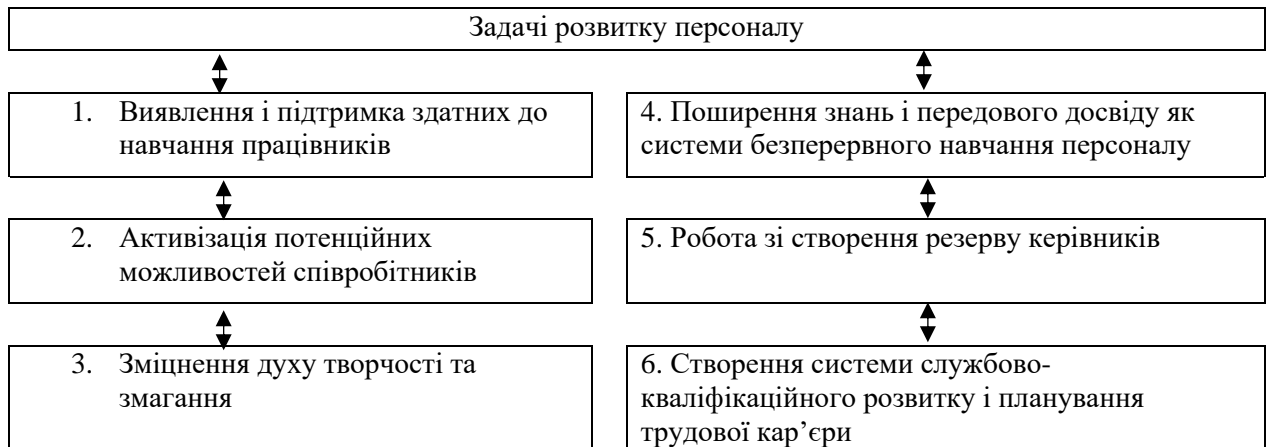


Рисунок 1.4 — Задачі розвитку персоналу

Джерело [6]

Очевидно, що кожна організація має свої унікальні цілі та стратегії, різниться за розміром і структурою, а також кожен співробітник має свої індивідуальні особливості. Однак, спільним для всіх є бажання не просто уникнути занепаду і зберегти стабільність, але й активно розвиватися, займати нові ринки та освоювати нові галузі. Таким чином, для досягнення цих високих цілей, організація має вирішити ряд важливих завдань, пов'язаних з розвитком свого персоналу [21].

Управління професійним розвитком персоналу включає кілька ключових функцій, які забезпечують систематичний підхід до підвищення кваліфікації та розвитку навичок співробітників. Перша функція — аналіз потреб, є фундаментальним кроком, що дозволяє визначити які навички потрібні співробітникам для виконання їхніх поточних та майбутніх завдань. Цей аналіз допомагає зрозуміти, які області потребують удосконалення або розвитку, виходячи з трендів індустрії та стратегічних цілей організації [36].

Наступна функція — планування, включає розробку детальних програм і заходів навчання, які відповідають виявленим потребам. Під час планування вибираються оптимальні методи й інструменти навчання, розробляються графіки та здійснюється бюджетування програм, забезпечуючи ефективне використання ресурсів [40].

Реалізація програм розвитку включає проведення тренінгів, семінарів, майстер-класів, а також застосування інших форм навчання, що дозволяють співробітникам застосувати нові знання на практиці. Це допомагає не тільки підвищити їх професійну компетентність, але й сприяє зростанню мотивації та відданості компанії [25].

Остання функція — оцінка результативності, є ключовою для забезпечення віддачі від інвестицій у навчання. Моніторинг та оцінка ефективності проведених заходів включають аналіз досягнень працівників, їхніх реакцій на навчання, зміни в продуктивності та виконання завдань. Це дозволяє внести необхідні корективи в програми розвитку та підтримати постійне удосконалення персоналу [46].

З урахуванням значущості функцій управління професійним розвитком персоналу, важливо також зосередитися на базових принципах, які лежать в основі цього процесу. Принцип систематичності та послідовності забезпечує, що всі заходи професійного розвитку є цілеспрямованими та взаємопов'язаними, що дозволяє досягати довгострокових цілей організації. Індивідуалізація допомагає враховувати унікальні потреби та цілі кожного співробітника, підвищуючи тим самим ефективність навчальних програм. Інтегрованість вимагає включення програм розвитку в ширший контекст управління персоналом, включаючи мотивацію, оцінку та кар'єрне планування, що сприяє комплексному підходу до розвитку кадрів [8].

Гнучкість є вирішальною для адаптації програм до швидкозмінних умов ринку та потреб організації. Використання цих принципів дозволяє не лише підвищити кваліфікацію співробітників, а й відповідати на виклики зовнішнього середовища, забезпечуючи організації стійкість та розвиток. В результаті, добре структуровані та гнучко адаптовані програми професійного розвитку відіграють критичну роль у загальній стратегії організації, підвищуючи її конкурентоспроможність і ефективність. Принципи представлені в таблиці 1.1 допомагають організаціям забезпечити високий рівень навчання та розвитку своїх співробітників, відповідаючи поточним і майбутнім потребам бізнесу.

Таблиця 1.1— Принципи управління професійним розвитком персоналу

| Принцип | Описання |
|----------------------------------|--|
| Систематичність та послідовність | Підходи до професійного розвитку мають бути чітко структуровані та регулярно переглядатися для забезпечення актуальності та відповідності стратегічним цілям організації. |
| Індивідуалізація | Програми розвитку мають враховувати індивідуальні особливості, потреби та цілі кожного працівника, щоб максимізувати їх ефективність. |
| Інтегрованість | Програми професійного розвитку мають бути узгоджені з іншими аспектами управління персоналом, такими як мотивація, оцінка та кар'єрне планування. |
| Гнучкість | Програми повинні бути гнучкими, здатними швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, готові до модифікацій залежно від потреб організації та співробітників. |

Джерело [5]

Ці принципи допомагають формувати основу для створення стійкої та динамічної системи розвитку персоналу, яка сприяє досягненню організаційних цілей та задоволенню потреб співробітників [39].

Однією з найскладніших задач у сфері активізації людської поведінки для постійного професійного розвитку є створення гармонії між внутрішньою та зовнішньою мотивацією співробітників та інтересами роботодавців. Таке узгодження відіграє ключову роль для забезпечення економічного зростання підприємства та успішної реалізації його інноваційних стратегій. Критично важливою є своєчасна діагностика чинних і майбутніх потреб персоналу та підприємства. Виконання цього завдання вимагає детального узгодження можливостей задоволення цих потреб через колективно-договірне регулювання [45].

На рівні підприємства важлива організація діяльності, що не лише мотивує співробітників до продуктивної роботи, але й створює оптимальні умови для підтримки та розвитку їх професійного потенціалу, що необхідно для інноваційної діяльності. Як ефективно збалансувати ці потреби та створити стимули для неперервного розвитку персоналу, що відповідають стратегічним цілям організації та особистісним прагненням працівників? Це питання залишається відкритим і потребує постійного аналізу та творчого підходу в управлінні людськими ресурсами [19].

Концептуальна схема, запропонована на рисунку 1.5, окреслює фундаментальні основи мотиваційного механізму для професійного розвитку персоналу. Вона підкреслює необхідність забезпечення відповідності мотивів і стимулів для ефективної взаємодії між сподіваннями працівників і цілями організації, які спрямовані на забезпечення економічного зростання та досягнення інноваційних розвитків. Передбачається використання науково-методичного підходу для діагностики потреб персоналу та підприємства, оцінки поточного стану професійного розвитку, мотивації до навчання, а також перспективних потреб і вимог ринку [44].

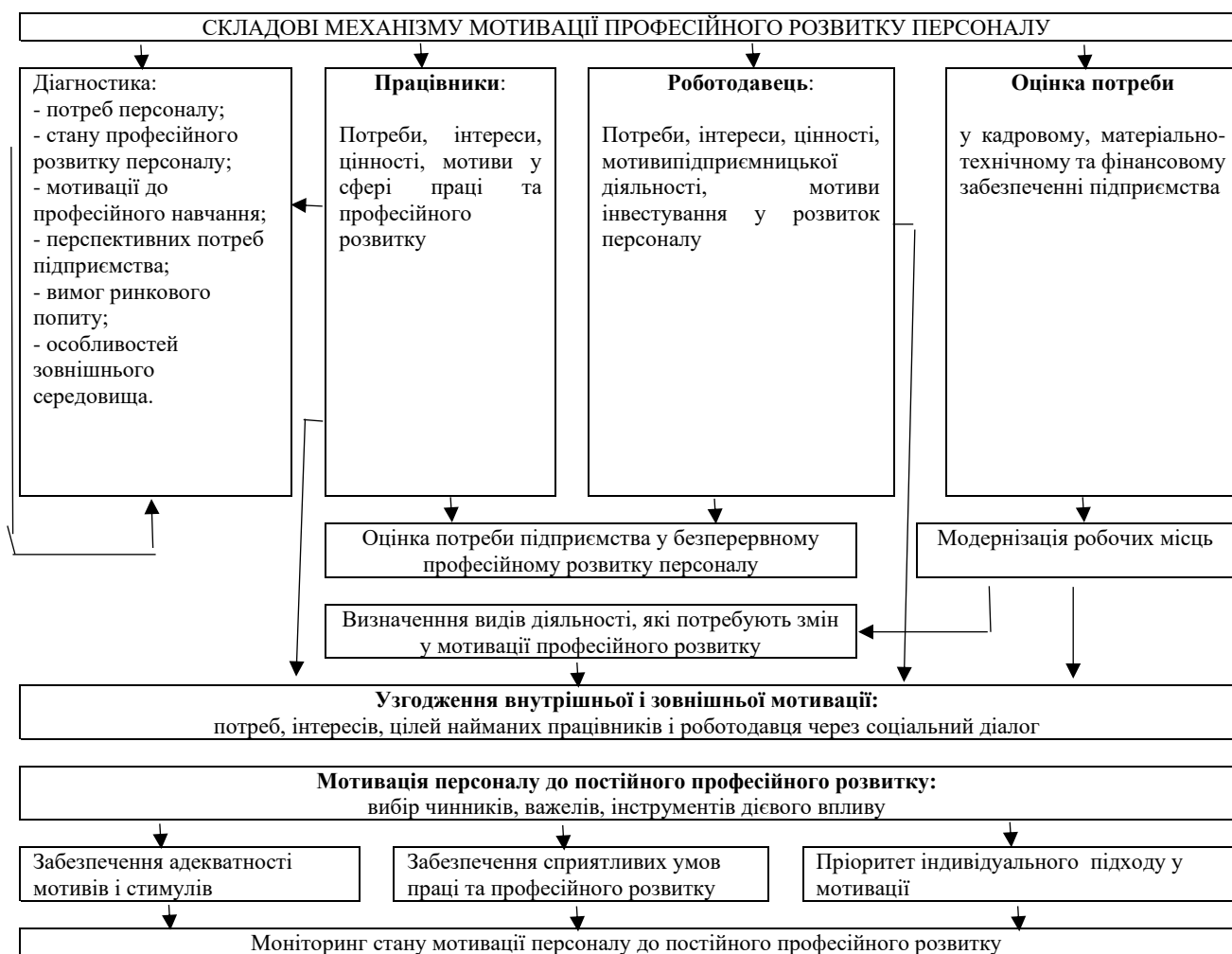


Рисунок 1.5 - Структурна модель взаємодії елементів у системі мотивації для професійного розвитку співробітників підприємства

Джерело [38]

Цей процес включає вивчення та оцінку потреб у професійному розвитку, що базуються на аналізі кадрового, матеріально-технічного та фінансового забезпечення, а також перспектив модернізації та створення нових робочих місць. Важливо також оцінювати види діяльності, які потребують змін у мотивації для професійного розвитку, стимулюючи ефективну працю, інноваційну активність та професійний ріст. На основі цих аналізів розробляється система стимулів, яка враховує інтереси та потреби працівників та роботодавця, включаючи вибір важелів і інструментів для ефективного впливу на мотивацію персоналу [26].

Моніторинг стану мотивації персоналу є необхідним для своєчасного коригування дій механізму, щоб забезпечити постійний професійний розвиток. Адаптація механізму до змін у ринковому попиті та зовнішньому середовищі також є ключовим аспектом ефективного управління професійним розвитком [9].

Отже, управління професійним розвитком персоналу вимагає інтегрованого підходу, який включає визначення, планування, реалізацію та оцінку розвиткових ініціатив. Відповідальне управління починається з ретельного аналізу потреб, що виявляє як поточні, так і майбутні вимоги до навичок персоналу, формуючи основу для розробки ефективних навчальних програм. Наступний етап, планування, вимагає створення детальних планів навчання, вибору методів та інструментів, що відповідають як організаційним цілям, так і індивідуальним потребам працівників. Реалізація цих планів через тренінги та семінари забезпечує практичне застосування нових знань та умінь. Оцінка ефективності завершує цикл, забезпечуючи зворотний зв'язок для майбутніх покращень [33].

Фундаментальні принципи, які керують процесом, включають систематичність, індивідуалізацію, інтегрованість та гнучкість. Систематичність забезпечує послідовність у заходах, в той час, як індивідуалізація допомагає адресувати конкретні потреби кожного співробітника. Інтегрованість гарантує, що професійний розвиток відповідає іншим стратегічним напрямкам HR, тоді як гнучкість дозволяє організації швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі. В

цілому, ці підходи формують міцну основу для розвитку компетенцій, що сприяє досягненню організаційних цілей та збільшенню конкурентоспроможності [1].

Аналіз потреб є критичним для забезпечення того, що навчальні програми відповідають реальним вимогам роботи та сприяють загальному розвитку підприємства. Планування та реалізація навчальних ініціатив повинні базуватися на чіткому розумінні корпоративних цілей і потреб співробітників, забезпечуючи таким чином високу віддачу від інвестицій у навчання. Оцінка ефективності програм допомагає підтримувати високі стандарти й адаптувати навчання до змінних умов роботи [34].

Система управління професійним розвитком повинна також бути гнучкою та адаптивною, здатною швидко реагувати на нові виклики та можливості, що виникають у динамічному бізнес-середовищі. Інтеграція навчання з кар'єрним розвитком, мотивацією та оцінкою продуктивності забезпечує комплексний підхід до розвитку кадрового потенціалу. Завдяки цим теоретичним засадам, організації можуть не тільки покращити компетентності своїх працівників, але й забезпечити стійке зростання та конкурентоспроможність на ринку.

Підсумовуючи розділ, можна зробити висновок, що теоретичні засади управління професійним розвитком персоналу надають фундамент для систематичного підходу до навчання та розвитку співробітників в рамках організаційної стратегії. Вони включають розробку чітких принципів і методів, які дозволяють організаціям ефективно ідентифікувати, планувати, впроваджувати та оцінювати професійні навчальні програми. Основними компонентами є глибоке розуміння потреб в навчанні, що впливають зі стратегічних цілей підприємства, а також поточних і майбутніх вимог ринку праці [14].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»

2.1. Характеристика підприємства та його кадрового потенціалу

Міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал» було засноване за розпорядженням Представника Президента України у 1993 році. Як юридична особа, підприємство має власне майно, самостійний баланс і рахунки в банках, а також виступає учасником господарських, цивільних та адміністративних правовідносин. Воно здатне набувати майнові права, нести обов'язки та виступати стороною у судових процесах, несучи відповідальність за результати своєї діяльності.

Основна мета діяльності МКП «Хмельницькводоканалу» полягає у наданні якісних послуг з водопостачання та водовідведення, що сприяють покращенню якості життя мешканців міста та його сталому розвитку. Окрім того, підприємство ставить перед собою наступні цілі:

- здійснення господарської діяльності для досягнення економічних та соціальних результатів з метою отримання прибутку.
- забезпечення споживачів якісною питною водою в обсягах, необхідних для задоволення їхніх фізіологічних потреб.
- забезпечення споживачів холодною водою для господарсько-побутових, технічних потреб та потреб пожежогасіння згідно з чинними нормативами та угодами.
- відпуск води як сировини для виробництва гарячої води та теплоносія для підприємств, виробників гарячої води та тепла.
- приймання до комунальної каналізації господарсько-побутових і виробничих вод, їх відведення та очищення.
- контроль за раціональним водоспоживанням.

Така багатогранна діяльність забезпечує підприємство важливим соціальним мандатом і ставить перед ним виклики управління своїм кадровим потенціалом для ефективного виконання цих задач.

На 31 грудня 2024 року, за фінансовим звітом (додаток А), Міське комунальне підприємство "Хмельницькводоканал" продемонструвало значні необоротні активи на суму 463,259 мільйона гривень, що свідчить про великі інвестиції в основні засоби та капітальні витрати. Сума основних засобів зросла з 357,665 мільйона до 461,119 мільйона гривень, вказуючи на активну модернізацію та оновлення обладнання, що є критичним для підвищення якості послуг. З погляду оборотних активів, важливо відзначити значне зростання запасів з 10,710 мільйона до 23,995 мільйона гривень та дебіторську заборгованість, яка зросла з 88,635 мільйонів до 96,690 мільйона гривень. Це зростання може свідчити про погіршення управління активами та неефективне використання ресурсів. Разом з тим, зменшення коштів та їх еквівалентів з 7,052 мільйона до 6,485 мільйона гривень не дає можливості підприємству забезпечити додаткову ліквідність для оперативного вирішення поточних завдань.

Зі сторони пасивів, зареєстрований капітал підприємства зріс з 445,748 мільйона до 583,763 мільйона гривень, а нерозподілений прибуток збільшився на збиток з -66,143 мільйона до -78,246 мільйонів гривень, що відображає продовження інвестування у розвиток. Ці зміни свідчать про стабільне фінансування та здатність підприємства адаптуватися до викликів ринку.

Загалом, фінансовий стан МКП "Хмельницькводоканалу" на 2023 рік показує його спроможність забезпечувати сталий розвиток та впровадження інноваційних проєктів, забезпечуючи високу якість послуг для міста та його жителів.

Аналізуючи трудові звіти I кварталу 2021 року - IV квартал 2023 року для МКП "Хмельницькводоканал", можна помітити певні тенденції та зміни у кадровій політиці та фінансових показниках підприємства. У 2021 році кількість прийнятих працівників становила 10 осіб, тоді як у 2022 році ця цифра зросла до

19 осіб. Щодо звільнених, то їх кількість злегка збільшилася з 6 до 20 осіб. Загальна чисельність працівників зменшилась з 826 до 824 осіб.

Фінансово, обсяг фонду оплати праці значно зріс: у 2021 році він складав 30302,2 тис. грн, тоді як у 2022 році цей показник досяг 34,358.0 тис. грн. Це свідчить про збільшення витрат на заробітну плату, що може бути обумовлено інфляцією, підвищенням кваліфікації працівників або розширенням штату. Також помітне збільшення витрат на премії та надбавки, що може вказувати на покращення мотиваційних програм. Щодо соціальних показників, у 2022 році була збережена кількість штатних працівників, що знаходяться у відпустці по догляду за дитиною, що свідчить про стабільність у цьому аспекті соціальної політики підприємства.

Аналіз таблиці 2.1 показує зростання чисельності висококваліфікованого персоналу на МКП «Хмельницькводоканал» з 2021 по 2023 рік, зокрема серед управлінського та виробничого персоналу. Це збільшення на 6 та 7 осіб відповідно може свідчити про зосередження підприємства на поліпшенні керівництва та виробничих процесів. Водночас кількість кваліфікованих працівників зменшилася на 3 особи, що може вказувати на недостатні інвестиції в середній рівень кваліфікації або зміни в організаційній структурі. Малокваліфікований персонал збільшився на 7 осіб, але загальна кількість малокваліфікованих робітників залишилася стабільною, що свідчить про сталість у цій категорії. Наразі спостерігається значне зростання чисельності некваліфікованих робітників до 290 осіб, що на 4 більше порівняно з 2021 роком, відображаючи можливе збільшення некваліфікованих трудових ресурсів на підприємстві.

Враховуючи вищезазначене, можна стверджувати, що професійний розвиток персоналу підприємства вимагає дотримання таких умов:

- 1) оцінка персоналу – визначення рівня професійних та ділових знань та вмінь працівника;

2) з'ясування цілей та завдань, які стоять перед працівниками в майбутньому – необхідно для визначення кваліфікації працівника як на даний період часу, так і в майбутньому.

Таблиця 2.1 —Зміни в чисельності персоналу за кваліфікацією (2021-2023 рр.)

| Категорії персоналу | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення 2023р. від 2021 р. (+, -), осіб |
|-----------------------------|---------|---------|---------|--|
| Висококваліфікований | | | | |
| -управлінський персонал | 107 | 111 | 113 | +6 |
| - виробничий персонал | 82 | 87 | 89 | +7 |
| Кваліфікований | | | | |
| -управлінський персонал | 5 | 2 | 2 | +3 |
| - виробничий персонал | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Малокваліфікований | | | | |
| -управлінський персонал | 71 | 71 | 72 | +1 |
| - виробничий персонал | 274 | 272 | 270 | +4 |
| Некваліфікований | | | | |
| -управлінський персонал | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - виробничий персонал | 286 | 286 | 290 | +4 |

Примітка. Складено автором

На рисунку 2.1 зображено структуру кваліфікованого персоналу на МКП «Хмельницькводоканал», де переважна більшість співробітників володіє вищою освітою, що підкреслює їхню високу кваліфікацію. Однак, лише 2% з них мають неповну вищу освіту, що також відносить їх до категорії кваліфікованих працівників. З іншого боку, значна частина працівників, 39%, входить до категорії малокваліфікованих, що свідчить про певні прогалини у використанні потенціалу підприємства. Більшість робітників не має високої кваліфікації, хоча серед них 14% мають вищу освіту. Такий розподіл кваліфікаційних рівнів на підприємстві може впливати на ефективність його діяльності та потребує уваги при плануванні подальшого професійного розвитку персоналу.

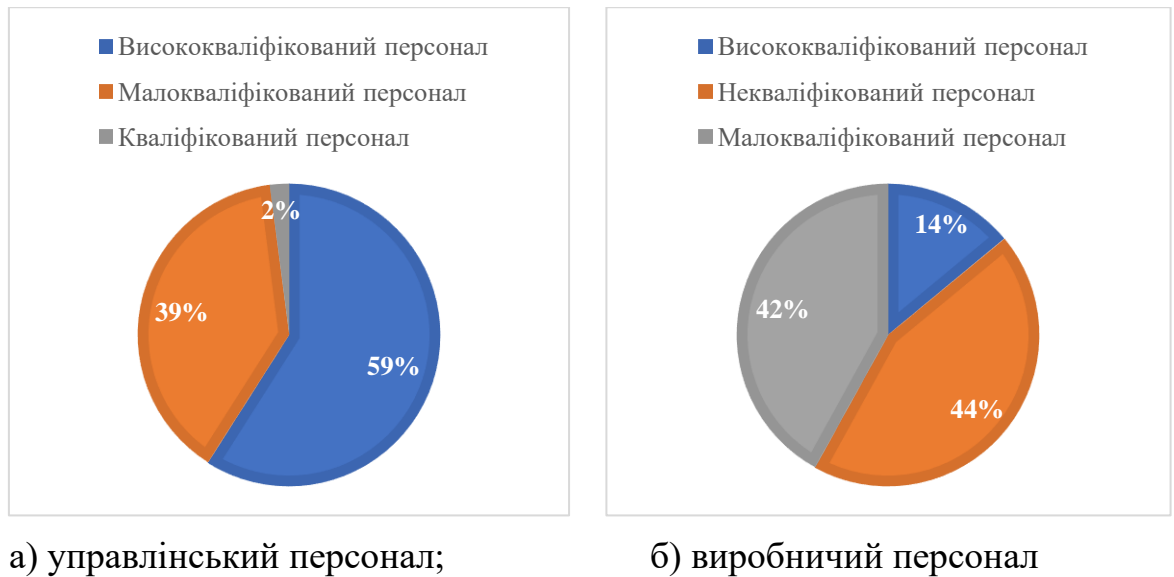


Рисунок 2.1 — Структура персоналу підприємства за рівнем кваліфікації

Для підвищення ефективності та продуктивності на МКП «Хмельницькводоканал» необхідно активізувати управління професійним удосконаленням працівників. Соціальна структура персоналу, яка включає вікові та статеві аспекти, є ключовою для розробки стратегій залучення, утримання, розвитку та мотивації співробітників. Ефективне управління професійним удосконаленням вимагає глибокого аналізу вікової та освітньої структури персоналу, що дозволить визначити потреби різних категорій працівників. Звернення уваги на ці аспекти дозволить підприємству ефективно підходити до планування кар'єри, навчання та розвитку кадрів, а також адаптувати управлінські стратегії під конкретні потреби своїх співробітників.

На МКП "Хмельницькводоканал" найбільша частка працівників зосереджена у віковій групі 46-55 років, до якої належить 119 жінок та 201 чоловік (рис. 2.2). Загальний середній вік співробітників підприємства складає 55,4 року, що суттєво перевищує середній вік економічно активного населення в регіоні, який становить 41,6 року. Така різниця у віковій структурі може свідчити про певні складнощі у залученні молодих та активних спеціалістів на підприємство. Старші працівники домінують, що може уповільнити інноваційні процеси й адаптацію до змін у технологіях та управлінні. Це становить ризик для підтримки високого рівня конкурентоспроможності та продуктивності. Наявність великої кількості старшого персоналу також може зумовити

збільшення витрат на соціальне забезпечення та охорону здоров'я. Підприємство стикається з необхідністю розробки стратегій залучення молодих фахівців і створення стимулів для їх довгострокової роботи. Важливо вжити заходів для оновлення кадрової політики, щоб відповідати потребам сучасного ринку праці. Розширення можливостей для професійного зростання та удосконалення може допомогти привабити та утримати молоді таланти на підприємстві.

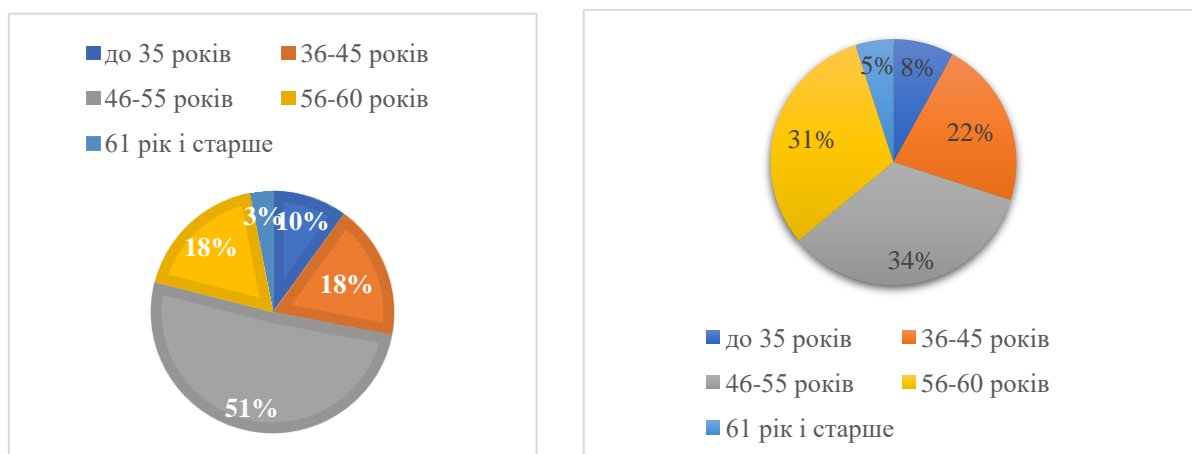


Рисунок 2.2 — Структура персоналу підприємства за статеві-віковим складом

Сучасна ситуація на МКП "Хмельницькводоканал" вимагає стабільності кадрового складу, адже за останні п'ять років хоч і збільшилась загальна чисельність працівників, проте плінність кадрів також зросла. Це змушує підприємство зосередитися на мотивації персоналу, поліпшенні умов праці, систематичному підвищенні кваліфікації працівників і вдосконаленні процесу відбору кандидатів. Аналіз показав, що середній вік працівників підприємства значно вищий за середній вік економічно активного населення регіону, що може свідчити про проблеми у залученні молодих спеціалістів. Також заробітна плата на підприємстві нижча за середню по промисловості області, що може впливати на залучення кваліфікованих кадрів. Нагальною стає потреба у розробці та впровадженні ефективної системи управління професійним удосконаленням, яка дозволить підвищити продуктивність і прибутковість завдяки кваліфікованому та мотивованому персоналу. Підприємству необхідно зосередити зусилля на адаптації до сучасних вимог ринку праці та створенні умов для професійного зростання молодих працівників.

Таким чином, процес визначення потреб професійного розвитку персоналу підприємства можна простежити через такі етапи.

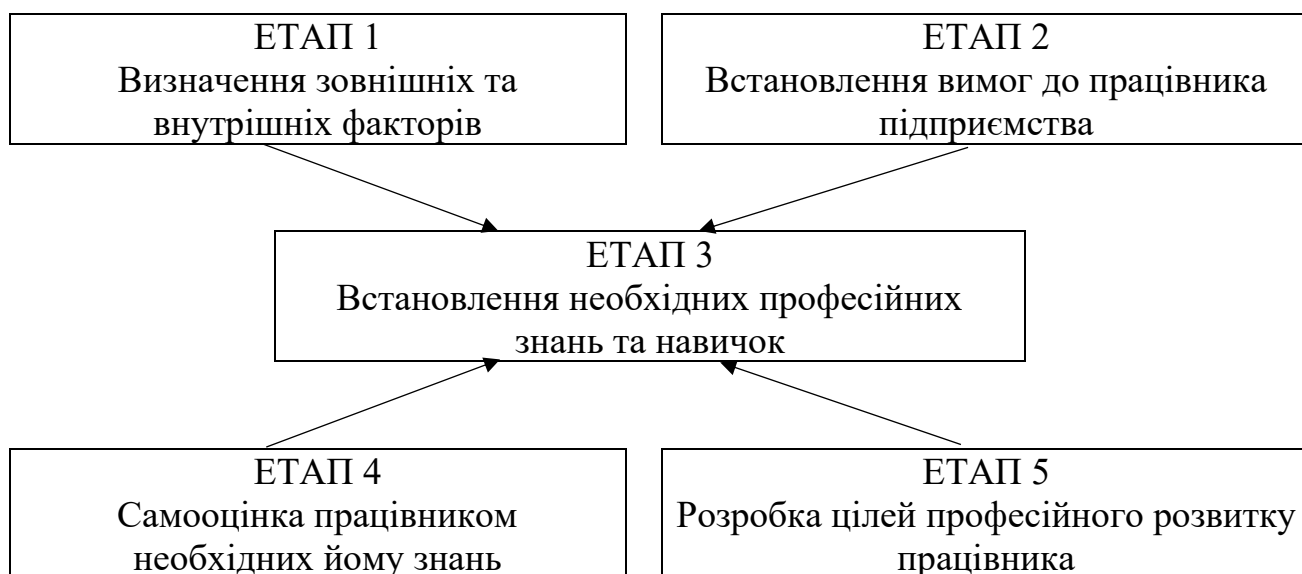


Рисунок 2.3 – Етапи визначення потреб розвитку працівника на підприємстві

На першому етапі визначення потреб розвитку працівника на підприємстві аналізують зовнішні та внутрішні фактори. Зовнішні фактори включають економічні, політичні, технологічні, науково-технічні, соціальні аспекти. Внутрішні фактори аналізуються за такими напрямками: персонал: (його потенціал, кваліфікація, інтереси), організація управління та маркетингу, стан основної діяльності, фінансовий стан та організаційна культура.

На другому етапі встановлюються вимоги до працівника підприємства, заохочується ініціатива, спрямована на підвищення ефективності функціонування підприємства та забороняється розголошення даних, що містять комерційну та службову таємницю.

Третій етап передбачає визначення необхідних професійних знань та навичок працівника, таких як ефективність, використання робочого часу, уважність, трудова дисципліна, підвищувати кваліфікацію, передання професійних навичок тощо.

Четвертий етап передбачає самооцінку працівником необхідних йому знань та виявлення можливостей їх застосування, що є важливим організаційним фактором діяльності керівника.

На кінцевому, п'ятому етапі, розробляються цілі професійного розвитку працівника, включаючи планування кар'єри, організацію системи навчання та підвищення кваліфікації працівників відповідно до сучасних та майбутніх завдань, визначення здібностей та потенціалу працівників і створення можливостей для їх розвитку.

Узагальнюючи, можна сказати, що підприємство продемонструвало зростання кадрового потенціалу та збільшення фонду заробітної плати, що може вказувати на розвиток та розширення діяльності. Водночас збереження числа працівників у відпустці по догляду за дитиною на стабільному рівні вказує на певну консервативність у соціальних аспектах управління персоналом.

Згідно з фінансовим звітом (додаток Б) МКП «Хмельницькводоканал» за 2023 рік, підприємство продемонструвало значне збільшення надходжень від операційної діяльності порівняно з попереднім роком, зокрема від реалізації продукції, де вони зросли з 354,555 тис. грн до 379,302 тис. грн. Істотне збільшення також було зафіксовано у сфері цільового фінансування, де надходження виростили з 28,935 тис. грн до 152,764 тис. грн. Незначне збільшення спостерігається і в надходженнях від відсотків за залишками коштів на рахунках та від штрафів та пені.

Водночас витрати на оплату товарів і послуг зросли з 141,421 тис. грн до 258,960 тис. грн, що свідчить про збільшення операційної активності підприємства. Витрати на оплату праці також збільшились, досягнувши 115,013 тис. грн порівняно з 104,753 тис. грн у попередньому році. Значно скоротилися витрати на податок на додану вартість, що впали з 33,896 тис. грн до 24,218 тис. грн.

Загалом чистий рух коштів від операційної діяльності позитивно виріс з 27,867 тис. грн до 61,729 тис. грн, вказуючи на ефективніше управління ресурсами. Інвестиційна діяльність також зазнала змін, з чистим відтоком коштів на придбання необоротних активів, що збільшився з 27,267 тис. грн до 62,296 тис. грн, підкреслюючи продовження інвестицій в основні засоби. Ці дані свідчать про активну інвестиційну та операційну діяльність МКП

«Хмельницькводоканалу» у звітному періоді, спрямовану на розширення та модернізацію поточної діяльності.

Звіт про власний капітал МКП «Хмельницькводоканал» за 2023 рік, що представлений в додатку В відображає динаміку і зміни у складових власного капіталу підприємства протягом звітного періоду. В таблиці 2.1 нижче представлені основні показники, які включають зареєстрований капітал, капітал у дооцінках, додатковий капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток (непокритий збиток), неоплачений капітал, вилучений капітал, та загальну суму власного капіталу на початок та кінець року. Також в таблиці відображено зміни, що відбулися протягом року, включаючи внески учасників, коригування, розподіл прибутку, і інші зміни, які вплинули на фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.2 — Основні показники власного капіталу МКП «Хмельницькводоканал» за 2023 рік

| Показник | Код рядка | Залишок на початок року | Зміни протягом року | Залишок на кінець року |
|---|-----------|-------------------------|---------------------|------------------------|
| Зареєстрований капітал (пайовий) | 4000 | 445,748 | 138,015 | 583,763 |
| Капітал у дооцінках | 4000 | 138 | -138 | 0 |
| Додатковий капітал | 4000 | 24,621 | 1,598 | 26,219 |
| Резервний капітал | 4000 | 0 | 0 | 0 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 4000 | -66,143 | -12,103 | -78,246 |
| Неоплачений капітал | 4000 | -5,919 | 127,723 | 121,804 |
| Вилучений капітал | 4000 | 0 | -17,798 | -17,798 |
| Всього | 4000 | 398,445 | 109,574 | 508,019 |

Примітка. Складено автором

Отже, міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал» відіграє важливу роль у наданні послуг з водопостачання та водовідведення в регіоні, підтримуючи високі стандарти якості та надійності. Завдяки своєму статусу комунального підприємства, воно забезпечує важливі комунальні послуги, сприяючи соціальному та економічному розвитку міста Хмельницький. Підприємство є юридичною особою з відокремленим майном, самостійним балансом і рахунками в банках, що надає йому можливості для самостійного

ведення господарської діяльності. При цьому, основна діяльність підприємства включає не тільки технічне обслуговування інженерних мереж, а й активну участь у програмах з екологічного захисту водних ресурсів. Це підприємство відіграє ключову роль у забезпеченні життєдіяльності міста, оптимізуючи водопостачання та водовідведення для покращення умов життя громадян.

Кадровий потенціал МКП «Хмельницькводоканалу» характеризується високим рівнем професіоналізму та великим досвідом у галузі водопостачання. Проте, середній вік працівників свідчить про те, що значна частина колективу наближається до пенсійного віку, що може створювати виклики у майбутньому з погляду підтримки кваліфікаційного складу кадрів. Підприємство активно працює над залученням молодих спеціалістів та їхнім подальшим навчанням, щоб забезпечити постійне оновлення кадрів і передачу досвіду від більш досвідчених колег. Інвестиції в тренінги та розвиток персоналу є стратегічним пріоритетом управління компанії, оскільки кваліфіковані працівники забезпечують високу якість послуг та надійність роботи всієї інфраструктури. Також зростає увага до соціальних програм для працівників, зокрема з питань охорони здоров'я, житлових умов та інших соціальних гарантій, що сприяє збереженню та мотивації кадрів на підприємстві.

2.2 Оцінка системи управління професійним розвитком персоналу підприємства

Для підтримання високого рівня конкурентоспроможності на ринку, МКП «Хмельницькводоканал» повинно впроваджувати та підтримувати ефективну систему управління професійним розвитком своїх працівників. Така система сприятиме не тільки особистісному зростанню кожного працівника, але й підвищить загальну продуктивність і інноваційність підприємства. Розвиток навичок та компетенцій кадрів дозволить впроваджувати новітні технології та методики в робочі процеси, адаптуватися до швидкозмінних умов ринку та задовольняти вимоги високої ефективності.

Важливо, щоб система професійного розвитку була цілеспрямованою і систематичною, враховувала індивідуальні потреби працівників та стратегічні цілі підприємства. Це забезпечить не тільки вдосконалення професійних якостей працівників, але й сприятиме їх більшій вмотивованості та відданості справі. Належне планування кар'єрних шляхів, менторство, коучинг, а також регулярні тренінги та навчання зроблять процес професійного розвитку більш ефективним і результативним. Забезпечення можливостей для професійного зростання працівників стане ключем до розв'язання стратегічних задач і викликів, з якими стикається підприємство у своїй діяльності.

Для виявлення ефективності програм професійного навчання на МКП «Хмельницькводоканал» було проведено аналіз даних з 2021 по 2023 роки. Результати аналізу представлено у таблиці 2.3, яка відображає динаміку кількості навчальних заходів та участі працівників у них.

Таблиця 2.3 Показники професійного навчання персоналу МКП «Хмельницькводоканал» за 2021-2023 роки

| Види навчання | 2021 | 2022 | 2023 | Пройшли навчання | | |
|-----------------------|------|------|------|------------------|------|------|
| | | | | 2021 | 2022 | 2023 |
| Внутрішнє навчання | 5 | 7 | 6 | 66 | 75 | 78 |
| Навчання на семінарах | 5 | 7 | 8 | 30 | 33 | 35 |
| Тренінги та вебінари | 4 | 5 | 6 | 22 | 30 | 32 |
| Стажування | 5 | 6 | 5 | 7 | 6 | 8 |
| Разом | 19 | 25 | 25 | 125 | 144 | 153 |

Примітка. Складено автором

Дані таблиці підтверджують висхідну активність підприємства у сфері професійного розвитку працівників, особливо у 2023 році, де зазначено збільшення кількості навчальних заходів та участі працівників у них, що свідчить про підвищення уваги керівництва до підвищення кваліфікації своїх працівників.

Внутрішнє навчання на МКП «Хмельницькводоканал» є ключовим інструментом для підвищення кваліфікації та ефективності працівників. У період

з 2021 по 2023 рік спостерігається зростання кількості заходів, особливо помітний стрибок у 2022 році, коли кількість проведених заходів збільшилась з п'яти до семи. Це включало тренінги з вдосконалення навичок роботи з новітніми технологіями водоочищення, енергоощадження, а також програми з підвищення безпеки праці. Навчання орієнтовані на різні категорії персоналу – від операторів до інженерів, що дозволяє комплексно підвищувати професійний рівень всієї команди.

Також були включені курси з підвищення управлінських навичок для середньої та вищої ланки керівництва. Це важливо, адже ефективне керування безпосередньо впливає на продуктивність та мотивацію підлеглих. Навчання відбувалось як у формі лекцій, так і через інтерактивні сесії з використанням сучасних технологій. Наприклад, у 2023 році, з особливим акцентом на цифровізацію процесів у водопостачанні, було проведено серію вебінарів та онлайн-тренінгів, що залучило більшу кількість працівників. Зростання числа учасників цих заходів свідчить про високу зацікавленість та залученість персоналу, що є позитивним сигналом для подальшого розвитку компетенцій всередині організації.

Семінари є однією з форм професійного навчання на МКП «Хмельницькводоканал», де залучаються зовнішні експерти та тренери для підвищення кваліфікації персоналу. З 2021 по 2023 рік, кількість семінарів зросла від п'яти до восьми на рік, що вказує на збільшення інвестицій у розвиток співробітників та їх навчання. Семінари в основному зосереджені на актуалізації знань працівників у сферах якості водопостачання, оновленнях нормативних актів, екологічних стандартах, та введенні в експлуатацію нового обладнання. Особлива увага приділяється новітнім методам очищення води та ефективному управлінню ресурсами.

З ростом кількості проведених семінарів збільшилася й кількість працівників, які їх відвідали, свідченням чого є зростання від 30 учасників у 2021 році до 35 у 2023 році. Це підтверджує позитивний вплив таких навчальних заходів на розвиток персоналу та їх готовність до застосування нових знань у

практиці. Підприємство забезпечує всі необхідні умови для комфортного навчання: сучасні тренінгові зали, дидактичні матеріали, включаючи відео та демонстраційні матеріали, що робить навчання максимально ефективним і цікавим для учасників.

Наприклад, в рамках розвитку професійних знань і навичок, 08.07.2022 року команда Хмельницькводоканалу здійснила навчальну екскурсію та семінар до Тернопільводоканалу, що стало важливим кроком у підвищенні кваліфікації персоналу. Під час візиту, під керівництвом Володимира Кузьми, делегація ознайомила з кількома передовими практиками, серед яких використання геоінформаційної системи (ГІС), оптимізація роботи лабораторії контролю якості питної води, а також підходи до обслуговування абонентів. Особлива увага була приділена питанню впровадження методики розподілу водоспоживання у багатоквартирних будинках з індивідуальними водомірами.

Надія Пуляк, в.о. головного технолога Хмельницькводоканалу, висловила зацікавленість у придбанні атомно-абсорбційного спектрометра, який вже успішно використовується у Тернополі, для поліпшення аналітичних здатностей своєї лабораторії. З іншого боку, начальник АСКВ МКП «Хмельницькводоканал» отримав значну інформацію про процеси впровадження та переваги ГІС, що має важливе значення для майбутньої модернізації Хмельницькводоканалу. Обмін досвідом, за словами учасників, відкрив нові можливості для обох підприємств і посилив партнерські зв'язки, що сприятиме подальшому вдосконаленню їх діяльності в галузі водопостачання та водовідведення.

Тренінги та вебінари становлять значну частину програми професійного розвитку на МКП «Хмельницькводоканал». Впродовж 2021-2023 років зростає кількість таких заходів, починаючи з чотирьох у 2021 році та досягнувши шести у 2023 році. Зміст тренінгів був різноманітним та відповідав актуальним потребам підприємства, зокрема, охоплював такі теми, як енергоощадження, ремонт та обслуговування обладнання, управління водними ресурсами, а також навички міжособистісного спілкування та керування командами.

До прикладу нещодавно представники управління Державної служби з питань праці в Хмельницькій області та спеціалісти з АТ «Хмельницькобленерго» провели навчальний тренінг для працівників водоканалу, спрямований на підвищення безпеки під час роботи з електрообладнанням. В ході тренінгу було розглянуто критичні, теоретичні та практичні аспекти обслуговування активних електроустановок. Учасники обговорили норми та вимоги, які регулюють оперативне обслуговування електрообладнання, а також ознайомилися з організаційними та технічними заходами, що забезпечують безпечне ведення робіт. Особлива увага була приділена технікам обслуговування підстанцій та застосуванню тепловізійного контролю обладнання для попередження несправностей. Учасники тренінгу наголошували на необхідності суворого дотримання безпеки, всупереч зовнішнім викликам, так як воєнний стан, підкреслюючи важливість відповідального ставлення до виконання робіт.

Вебінари, які є частиною цих тренінгів, дозволяють залучати фахівців з різних регіонів та країн, що робить навчання більш глобальним і інтегрованим. Кількість учасників вебінарів та тренінгів збільшилася з 22 у 2021 році до 32 у 2023 році, що свідчить про зростаючий інтерес і визнання значення цієї форми навчання серед працівників. Підвищення ефективності такого роду освітніх заходів допомагає підприємству залишатися на передовій сучасних технологій та методик управління водними ресурсами, забезпечуючи високий рівень професіоналізму й адаптивність персоналу до викликів сучасності.

Стажування у МКП «Хмельницькводоканал» є ключовою складовою їхньої програми професійного розвитку. З 2021 по 2023 рік, кількість стажувань зросла, відображаючи активне впровадження політик розвитку персоналу. У 2021 році було організовано п'ять стажувань. Кількість працівників, які проходять стажування, збільшилась з семи осіб у 2021 році до восьми у 2023 році. Ці стажування охоплюють низку технічних та управлінських аспектів роботи на підприємстві, включаючи підвищення кваліфікації у сферах водопостачання, водовідведення, а також управління проектами та

обслуговування клієнтів. Завдяки цьому, працівники здобувають необхідні навички та досвід, що сприяє їх кар'єрному росту і підвищує ефективність роботи підприємства.

Оцінюючи систему професійного розвитку на МКП «Хмельницькводоканал», стає очевидним, що підприємство здійснює значні інвестиції у розвиток своїх працівників. Через цілеспрямовані навчальні заходи воно прагне забезпечити високу кваліфікацію та адаптацію свого персоналу до змінювальних умов роботи. Різноманітність форм навчання, таких як внутрішні курси, семінари, тренінги, вебінари та стажування, дозволяє підходити до кожного співробітника індивідуально, враховуючи його професійні потреби та кар'єрні аспірації. Важливу роль відіграє залучення зовнішніх експертів і технологій, які допомагають підтримувати високий рівень освітніх програм. Особлива увага приділяється практичному застосуванню здобутих знань, що спрямоване на підвищення ефективності роботи персоналу та оптимізацію процесів на підприємстві. Регулярне оновлення курсів і методик навчання дозволяє залишатися в ногу з часом і впроваджувати інноваційні підходи у роботу. Наступна таблиця 2.4 детально демонструє зусилля підприємства у цьому напрямку, відображаючи динаміку та розмаїтість навчальних заходів, а також їхню відвідуваність співробітниками.

Таблиця 2.4 — Огляд програм професійного навчання персоналу МКП «Хмельницькводоканал»

| Ключові позитивні аспекти | Деталі |
|--|---|
| Різноманітність навчальних програм | Підприємство проводить внутрішнє навчання, семінари, тренінги, вебінари та стажування, що дозволяє покрити широкий спектр потреб у навчанні різних категорій персоналу. |
| Залучення зовнішніх експертів та партнерство | Співпраця з навчальними установами та іншими організаціями для проведення спеціалізованих тренінгів та обміну досвідом. |
| Систематичність навчання | Постійне проведення навчальних заходів планується і регулярно переглядається, що забезпечує безперервне навчання та розвиток співробітників. |
| Практична спрямованість навчання | Навчання орієнтоване на практичне застосування отриманих знань, що включає тренінги на робочому місці, імітаційні вправи, виробниче стажування. |
| Оцінка ефективності навчання | Регулярне оцінювання результатів навчання, збір зворотного зв'язку від учасників для вдосконалення програм. |

Продовження табл. 2.4

| | | |
|---|---|---|
| Розвиток лідерських якостей серед працівників | | Спеціальні програми для розвитку управлінських та лідерських навичок, спрямовані на підготовку потенційних керівників та підвищення мотивації. |
| Підтримка континуального розвитку | | Можливість для співробітників ініціювати власні навчальні проєкти або взяти участь у програмах, що відповідають їх професійним інтересам та кар'єрним цілям. |
| Інтеграція корпоративною культурою | з | Навчальні ініціативи вбудовані у корпоративну культуру, що сприяє залученню та відданості працівників, а також підтримує загальні цінності та місію підприємства. |

Примітка. Складено автором

Після аналізу системи управління професійним розвитком на МКП «Хмельницькводоканал» виділені ключові позитивні аспекти відіграють значну роль у підвищенні ефективності персоналу. Різноманітність навчальних заходів забезпечує всебічний розвиток співробітників, а залучення зовнішніх експертів сприяє обміну професійним досвідом та оновленню знань. Систематичність навчальних програм дозволяє підтримувати постійний розвиток навичок працівників. Особлива увага приділяється практичній спрямованості навчання, що включає реальні робочі ситуації. Ефективність навчання регулярно оцінюється для подальшого удосконалення навчальних планів. Розвиток лідерських якостей через спеціалізовані програми підготовки майбутніх керівників стимулює кар'єрний ріст і підвищує мотивацію. Підприємство також відкрите для ініціатив співробітників, які спонукають до саморозвитку та кар'єрного просування. Навчальні ініціативи інтегровані в корпоративну культуру, що посилює загальне залучення та відданість працівників до місії підприємства.

Під час детального аналізу системи управління професійним розвитком на МКП «Хмельницькводоканал» виявилось, що однією з ключових проблем є застаріле обладнання для навчання. Це обладнання, середній вік якого становить понад 10 років, значно обмежує можливість застосування сучасних технологічних рішень у процесі навчання, які включають віртуальну реальність, інтерактивні платформи та симуляційні програми. Застарілі технічні засоби не тільки знижують ефективність навчання, але й підвищують ризик технічних

збоїв під час навчальних заходів, що впливає на стабільність освітнього процесу. Останнє загальноміське опитування серед співробітників показало, що близько 60% працівників незадоволені якістю технічного забезпечення навчальних курсів. Щобільше, згідно з внутрішнім звітом підприємства, на поліпшення технічного обладнання було виділено лише 5% від запланованого бюджету на освіту минулого року, що становить приблизно 50 тисяч гривень — сума недостатня для заміни застарілого обладнання на сучасне.

Додатково, аналіз виявив відсутність стратегічного підходу до оновлення технічної бази для навчання. Це призводить до ситуації, коли інвестиції в модернізацію обладнання здійснюються хаотично та не відповідають потребам різних відділів підприємства. Наприклад, відділ водоочищення отримав нове обладнання для тренінгів, яке не використовується через брак відповідних програм навчання. Така ситуація вимагає не лише термінових інвестицій, але й розробки комплексної програми оновлення освітньої інфраструктури, з визначенням чітких пріоритетів та таймлайнів імплементації. Тільки такий підхід дозволить забезпечити стале та ефективне використання ресурсів підприємства для підвищення кваліфікації персоналу.

На МКП «Хмельницькводоканал» виявлені проблеми з фінансуванням навчальних програм, що є серйозним обмеженням для розвитку професійного потенціалу працівників. Через недостатні бюджетні асигнування, обсяги проведення тренінгів, семінарів та інших форм навчання залишаються нижчими за потреби. Це призводить до ситуації, коли значна частина персоналу не отримує своєчасного доступу до новітніх знань та методик, що необхідні для їх ефективної роботи та професійного розвитку. Відповідно до звіту внутрішнього аудиту підприємства, у 2023 році на професійне навчання було виділено лише 30% від запланованого бюджету. Це вже привело до зниження якості обслуговування та підвищення кількості технічних помилок у роботі, особливо серед новопризначених співробітників. Крім того, обмежений бюджет ускладнює залучення кваліфікованих зовнішніх тренерів та експертів, що може сприяти збагаченню внутрішньої корпоративної культури новими ідеями та

практиками. Таким чином, обмежене фінансування негативно впливає на загальну ефективність системи управління професійним розвитком, що може мати далекосяжні наслідки для конкурентоспроможності підприємства на ринку.

На МКП «Хмельницькводоканал» існує проблема недостатньо розвиненої системи моніторингу та оцінки ефективності навчання, що суттєво ускладнює процес удосконалення навчальних програм. Відсутність такої системи не дозволяє підприємству адекватно оцінювати, наскільки ефективно реалізуються тренінги та семінари, і чи допомагають вони співробітникам удосконалювати професійні навички. Це призводить до того, що керівництво не має об'єктивної інформації про реальний вплив навчань на продуктивність роботи. Також це ускладнює виявлення слабких місць у професійній підготовці та відповідну адаптацію навчальних планів. В результаті, без систематичного збору даних та їх аналізу, значна частина інвестицій у професійний розвиток може виявитися неефективною. Це не лише знижує загальну ефективність навчальних заходів, але й призводить до невмотивованості співробітників брати участь у подальших навчаннях, відчуваючи їхню малу прикладну вартість. Усунення цих недоліків вимагає впровадження сучасних методів збору та аналізу даних про навчання, що дозволить підприємству реагувати на потреби своїх працівників гнучкіше та ефективніше.

На МКП «Хмельницькводоканал» спостерігається значний недолік кваліфікованих тренерів та наставників, що є критичним аспектом у контексті професійного розвитку персоналу. Наявність досвідчених і кваліфікованих наставників має вирішальне значення для ефективності навчальних програм, оскільки саме вони здатні адекватно передати необхідні знання та навички своїм підопічним. Брак таких спеціалістів призводить до низької якості навчання, що не може повною мірою задовольнити потреби підприємства у кваліфікованих кадрах. Це також обмежує можливість підприємства розвивати нові напрямки діяльності або впроваджувати інноваційні технології, які потребують спеціалізованих знань і умінь. Крім того, недостатність кваліфікованих тренерів може знижувати мотивацію співробітників до навчання, оскільки вони не

відчувають достатнього професійного росту або розвитку. Тому для підвищення ефективності професійного розвитку персоналу критично важливо зосередити зусилля на залученні та підготовці кваліфікованих наставників і тренерів, здатних забезпечити високу якість передачі знань та практичних навичок.

Ще одна серйозна проблема, яка виявлена під час аналізу системи управління професійним розвитком персоналу на МКП «Хмельницькводоканал», полягає в відсутності інтегрованої стратегії розвитку персоналу, яка б не враховувалася у загальній корпоративній стратегії підприємства. Ця відсутність цілісності стратегічного підходу до розвитку персоналу може значно ускладнювати процес управління та розподіл ресурсів, необхідних для ефективного навчання і розвитку співробітників. Коли стратегія розвитку персоналу не є частиною корпоративної стратегії, зусилля з навчання можуть бути некоординованими або непослідовними, що призводить до втрати потенціалу і ресурсів. Це також створює ризик розриву між потребами підприємства у кваліфікованих кадрах і наявністю таких кадрів, оскільки без стратегічного планування складно визначити необхідні напрямки розвитку і відповідне навчання. Тому важливо, щоб стратегія розвитку персоналу була чітко визначена й інтегрована в загальну корпоративну стратегію, що дозволить підприємству ефективно реагувати на зміни в оточенні та розвивати внутрішні ресурси відповідно до довгострокових цілей.

Ці фактори чітко вказують на термінову потребу в оновленні та модернізації системи управління професійним розвитком персоналу на МКП «Хмельницькводоканал». Сучасні вимоги та швидкі темпи розвитку галузі вимагають впровадження передових технологій і методик в навчанні, створення цілісної стратегії розвитку кадрів, яка була б інтегрована в загальну корпоративну стратегію, і насамперед забезпечення достатнього фінансування для ефективного управління розвитком співробітників. Без зміцнення та оновлення системи управління професійним розвитком, підприємство ризикує втратити свою конкурентоспроможність та ефективність, що може призвести до зниження якості обслуговування та задоволеності клієнтів.

Оцінка системи управління професійним розвитком персоналу на МКП «Хмельницькводоканал» виявила як позитивні, так і негативні аспекти. Серед позитивів — різноманітність навчальних програм та систематичність навчання, які забезпечують постійний розвиток навичок працівників. Важливо також відзначити залучення зовнішніх експертів та інтеграцію навчальних ініціатив у корпоративну культуру, що сприяє збереженню високої мотивації та відданості персоналу. Проте, система стикається з проблемами, такими як недостатнє фінансування, застаріле обладнання, недолік кваліфікованих тренерів, що гальмує впровадження сучасних методик навчання. Відсутність цілісної стратегії розвитку персоналу та недостатня система моніторингу ефективності навчання також є важливими викликами, що вимагають негайного вирішення. Загальний висновок підкреслює необхідність модернізації та оновлення системи управління професійним розвитком, аби зберегти конкурентоспроможність підприємства та забезпечити високу якість послуг.

В аналізі системи управління розвитком персоналу МКП «Хмельницькводоканал» виявлено низку позитивних аспектів, що сприяють забезпеченню ефективної роботи підприємства. Різноманітність навчальних програм, які включають внутрішнє навчання, семінари, тренінги та вебінари, дозволяє задовольнити широкий спектр освітніх потреб працівників. Залучення зовнішніх експертів і співпраця з освітніми установами та іншими організаціями збагачує процес передачі знань. Постійна систематичність навчань забезпечує неперервний професійний розвиток кадрів, а практична спрямованість допомагає персоналу ефективно застосовувати нові знання на практиці. Розвиток лідерських якостей через спеціалізовані програми підвищує мотивацію і готує потенційних керівників до управлінських ролей.

Проте, система управління професійним розвитком на підприємстві стикається з низкою викликів. Однією з головних проблем є застаріле обладнання для навчання, що не відповідає сучасним вимогам і обмежує впровадження новітніх технологій у процес навчання. Недостатнє фінансування також серйозно впливає на якість і регулярність тренінгів, обмежуючи доступ до

ресурсів для проведення комплексних програм. Недолік кваліфікованих тренерів та наставників ставить під загрозу якість передачі знань. Невраховання системи розвитку персоналу у загальній стратегії підприємства зменшує ефективність управлінських зусиль та координацію зусиль у розвитку кадрів.

З огляду на виявлені проблеми, важливим кроком для підприємства є розробка та впровадження цілісної стратегії розвитку персоналу, яка б повністю інтегрувалася б у корпоративну культуру МКП «Хмельницькводоканал». Оновлення навчального обладнання та збільшення бюджету на професійний розвиток забезпечить вищу якість навчань. Підсилення кадрового потенціалу наставників і тренерів допоможе оптимізувати процес передачі знань і навичок. Впровадження ефективної системи моніторингу й оцінки дозволить відстежувати результати навчань та адаптувати навчальні програми до потреб і вимог ринку, підвищуючи таким чином загальну продуктивність підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»

Удосконалення системи управління професійним розвитком на МКП «Хмельницькводоканал» вимагає інвестицій в сучасні технічні ресурси, які б значно підвищили ефективність навчального процесу. Впровадження інтерактивних панелей та сенсорних екранів може перетворити традиційні лекції на більш інтерактивні та візуально підбадьорувальні заняття. Це не тільки підвищить зацікавленість і залученість персоналу, але й дозволить тренерам більш ефективно передавати складні концепції. Спеціалізоване програмне забезпечення для моделювання допоможе відтворити реальні робочі сценарії, дозволяючи персоналу краще засвоювати матеріал на практиці. Мобільні пристрої та планшети можуть забезпечити доступ до навчальних матеріалів у будь-який час, що робить навчання більш гнучким і доступним для всіх співробітників [2].

Для МКП «Хмельницькводоканал» наразі є головним завданням виділити та сформувавши процес управління професійним розвитком персоналу підприємства, зокрема інтелектуальний його розвиток. Сучасний ринок має дуже високий темп змін, а чим швидший він, тим більша потреба у пришвидшенні розвитку інтелектуального потенціалу людини та загального рівня підприємства.

Для того, щоб сформувавши інтелектуальний потенціал, можна використати такі методи:



Рисунок 3.1 – Методи покращення інтелектуального потенціалу підприємства

Реалізація запропонованих ініціатив у системі управління професійним розвитком персоналу МКП «Хмельницькводоканал» обіцяє значні позитивні зміни. Оновлення технічної бази та впровадження сучасних методик навчання не тільки підвищить кваліфікацію співробітників, але й зменшить ризики пов'язані з аваріями та несправністю обладнання. В результаті можна очікувати зростання безпеки та загальної ефективності роботи підприємства. Це також позитивно вплине на мотивацію та загальну задоволеність працівників своєю роботою.

Фінансування проєкту з модернізації навчання може бути реалізоване за допомогою комбінації внутрішніх інвестицій від МКП «Хмельницькводоканал» та зовнішнього фінансування. Орієнтовна сума витрат може скласти близько 3 мільйонів гривень, з яких 1 мільйон гривень підприємство може виділити з власного бюджету. Решта коштів може бути отримана через державні гранти або спеціалізовані кредитні програми, які підтримують освітні проєкти на підприємствах. Співпраця з постачальниками обладнання також може дозволити отримати спеціальні умови або знижки для навчальних цілей [23].

Моніторинг та оцінка ефективності впроваджених заходів є ключовим для успішного управління професійним розвитком. Планується встановити систему вимірювання кількості аварій, частоти технічних перебоїв, а також провести оцінку задоволеності співробітників роботою. Це дозволить коригувати програми навчання відповідно до потреб та досягати максимальної результативності інвестицій в освіту та розвиток кадрів на підприємстві [7].

Збільшення бюджету на навчання на МКП «Хмельницькводоканал» може внести суттєві зміни у систему професійного розвитку персоналу. Фінансування відіграє критичну роль у забезпеченні якості та доступності освітніх програм для співробітників. Зі збільшенням бюджету підприємство зможе організувати більшу кількість внутрішніх та зовнішніх тренінгів, що дозволить охопити ширший спектр тем та компетенцій. Додаткове фінансування дасть можливість:

1. Розширити спектр та доступність навчальних програм:

- запропонувати більшу кількість внутрішніх та зовнішніх тренінгів з ширшого кола тем та компетенцій;
- забезпечити доступ до онлайн-курсів та інших дистанційних форм навчання;
- створити програми розвитку лідерства та наставництва.

2. Підвищити якість навчання:

- запросити кращих тренерів та наставників з різних галузей;
- використовувати сучасні методи та технології навчання;
- придбати нове обладнання та навчальні матеріали.

3. Підвищити мотивацію та задоволеність персоналом:

- інвестувати в розвиток співробітників, демонструючи їм цінність їхніх знань та навичок;
- надати можливості для кар'єрного росту;
- створити атмосферу постійного навчання та розвитку.

4. Покращити результати роботи підприємства:

- підвищити кваліфікацію та продуктивність праці персоналу;
- знизити ризик помилок та аварій;
- покращити обслуговування клієнтів;
- збільшити конкурентоспроможність підприємства.

5. Залучити та утримати кваліфіковані кадри:

- пропонувати привабливі пакети навчання та розвитку;
- створити сприятливі умови для професійного зростання;
- бути привабливим роботодавцем для талановитих фахівців.

Очікувані результати від покращення системи управління професійним розвитком персоналу на МКП «Хмельницькводоканал» обіцяють бути значними. Значне зростання рівня знань та навичок співробітників не лише сприятиме підвищенню їхньої професійної компетентності, а й прямо вплине на продуктивність їхньої праці. Це, своєю чергою, призведе до покращення якості послуг, що надає підприємство, зменшуючи ризики виникнення аварійних ситуацій та несправності обладнання. Такі зміни стимулюватимуть зростання задоволеності та мотивації працівників, що є критичним для підтримки високих стандартів виконання роботи. Інвестування в професійний розвиток персоналу є стратегічним рішенням, яке допомагає підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства та його привабливість як роботодавця [27].

Залучення та утримання кваліфікованих кадрів є ще одним ключовим аспектом, що забезпечується через ефективну систему професійного розвитку. Розвинуті навчальні програми та кар'єрні можливості є привабливими для потенційних співробітників, які шукають роботу в компанії, що дбає про своїх працівників і їхній професійний ріст. Покращення системи навчання і розвитку також сприяє створенню позитивної корпоративної культури, яка цінує вдосконалення й інновації. Окрім того, систематичні інвестиції у професійний розвиток можуть значно підвищити якість виконуваних робіт та задоволення клієнтів, що в кінцевому результаті забезпечить стале зростання підприємства та його довгостроковий успіх у галузі [32].

Зосередження уваги на системному розвитку лідерських якостей та управлінських навичок серед працівників є стратегічно важливим напрямком. Впровадження програм для підготовки майбутніх керівників, розвиток критичного мислення, аналітичних здібностей і вміння ефективно розв'язувати проблеми підвищать загальну ефективність роботи підприємства. Особлива увага має бути приділена інтеграції цих програм у загальні корпоративні цілі та стратегії розвитку підприємства. Пропозиції щодо вдосконалення:

1. Програми для підготовки майбутніх керівників:

- розробити та впровадити програми для розвитку лідерських якостей, які охоплюють такі теми, як:
 - вміння впливати та надихати;
 - ефективне спілкування;
 - прийняття рішень та розв’язання проблем;
 - делегування та управління командою;
 - стратегічне планування;
- запропонувати участь у цих програмах перспективним співробітникам, які мають потенціал стати лідерами.

2. Розвиток критичного мислення та аналітичних здібностей:

- запропонувати тренінги з розвитку критичного мислення та аналітичних здібностей, які допоможуть співробітникам:
 - оцінювати інформацію та робити обґрунтовані висновки;
 - виявляти та розв’язувати проблеми;
 - розробляти креативні та інноваційні рішення;
- використовувати методи навчання, які стимулюють активне мислення та дискусії.

3. Навички ефективного розв’язування проблем:

- навчати співробітників методів ефективного розв’язання проблем, які включають:
 - визначення та аналіз проблеми;
 - генерацію та оцінку можливих рішень;
 - вибір та впровадження найкращого рішення;
 - моніторинг результатів та внесення необхідних коректив;
- використовувати практичні завдання та кейси для розвитку навичок розв’язання проблем.

4. Інтеграція з корпоративними цілями та стратегіями:

- забезпечити, щоб програми розвитку лідерських якостей та управлінських навичок були інтегровані з загальними корпоративними цілями та стратегіями розвитку підприємства;

- використовувати ці програми для підтримки розвитку корпоративної культури та цінностей;
- оцінювати ефективність програм та вносити необхідні зміни.

Зосередження уваги на системному розвитку лідерських якостей та управлінських навичок серед працівників МКП “Хмельницькводоканал” – це стратегічно важливий напрямок, який може суттєво підвищити ефективність роботи підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. Інвестуючи в розвиток лідерського потенціалу, підприємство може створити сильну команду, яка буде готова досягати нових вершин [16].

Для ефективного моніторингу та коригування програм навчання важливо розробити та імплементувати новітні методики оцінки результативності навчання. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволить виявляти не лише досягнення, а й області, що вимагають додаткового вдосконалення. Такий підхід забезпечить постійне покращення якості професійного розвитку та допоможе розробляти більш цільові та адаптовані програми навчання. Активний моніторинг та оцінка результативності навчання є ключовими для забезпечення того, щоб програми професійного розвитку МКП "Хмельницькводоканал" відповідали потребам та очікуванням співробітників. Використання новітніх методик та інструментів оцінки дозволить:

- вимірювати знання та навички, набуті співробітниками під час навчання;
- оцінювати вплив програм навчання на продуктивність та результати роботи;
- виявляти сильні та слабкі сторони програм навчання;
- вносити необхідні зміни та вдосконалення [4].

Для підвищення ефективності системи управління професійним розвитком персоналу МКП "Хмельницькводоканал", необхідно вдосконалити чинні методики оцінювання та аналізу результатів навчання. Запровадження сучасних аналітичних інструментів допоможе зібрати та аналізувати дані про ефективність навчальних програм, виявляючи ключові тенденції та закономірності, які вказують на потребу в модифікаціях та удосконаленнях.

Використання різноманітних методів оцінки, включаючи тести, опитування та спостереження, дозволить отримати більш всебічне уявлення про результативність кожного з елементів навчального процесу. Залучення до процесу оцінки не тільки тренерів, але й безпосередніх учасників навчання та їх керівників, забезпечить більш точне відображення реального впливу навчання на робочу діяльність [41].

Крім того, систематична оцінка ефективності навчання перед, під час та після курсів допоможе відстежувати прогрес у набутті знань та навичок. Важливим є також вимірювання впливу навчання на практичну діяльність персоналу, включаючи продуктивність, якість виконання завдань і здатність до розв'язання робочих проблем. Порівняльний аналіз даних між тими, хто проходив тренінги, та тими, хто в них не брав участь, виявить реальний вплив навчання на робочу ефективність. Регулярне збирання та аналіз зворотного зв'язку з боку учасників та тренерів забезпечить постійне вдосконалення навчальних матеріалів та методик, сприяючи постійному покращенню якості професійного розвитку на підприємстві. Можна виділити наступні пропозиції:

1. Використання сучасних аналітичних інструментів:

- запровадити аналітичні платформи, які збирають та аналізують дані про результати навчання, такі як результати тестів, відгуки учасників та оцінки керівників;
- використовувати ці дані для виявлення тенденцій та закономірностей, які допоможуть покращити програми навчання;
- створити звіти та панелі інструментів, які візуалізують дані про результативність навчання та дозволяють легко відстежувати прогрес.

2. Різноманітні методи оцінки:

- використовувати різноманітні методи оцінки, такі як тести, опитування, інтерв'ю, спостереження та оцінка виконання завдань, щоб отримати комплексну картину результативності навчання;
- залучати до оцінки не лише тренерів, але й учасників навчання та їхніх керівників;

- проводити оцінку до, під час та після навчання, щоб відстежувати прогрес та результати.

3. Оцінка впливу на роботу:

- вимірювати вплив програм навчання на продуктивність праці, якість роботи, навички розв'язання проблем та інші показники роботи;
- проводити опитування та інтерв'ю з керівниками, щоб оцінити, як програми навчання впливають на поведінку та результативність співробітників;
- порівнювати результати навчання з показниками тих, хто не брав участь у програмах.

4. Зворотний зв'язок та постійне вдосконалення:

- регулярно збирати зворотний зв'язок від учасників навчання, тренерів та керівників щодо програм навчання;
- використовувати цей зворотний зв'язок для внесення змін та вдосконалення програм;
- забезпечити постійне вдосконалення програм навчання на основі даних та зворотного зв'язку.

Використання новітніх методик оцінки результативності навчання може допомогти МКП "Хмельницькводоканал" створити більш ефективні та результативні програми професійного розвитку. Ці програми допоможуть покращити знання, навички та компетенції співробітників, що призведе до підвищення продуктивності праці, покращення якості роботи та загального успіху підприємства.

Також необхідно розробити більш гнучкі та доступні формати навчання, які б враховували індивідуальні особливості та потреби працівників. Організація онлайн-курсів, вебінарів, інтерактивних симуляційних тренінгів може значно розширити доступ до знань і допомогти включити ширше коло працівників у процес навчання. Також слід розглядати можливості для трансграничного навчання та обміну досвідом з іноземними фахівцями [8].

Для забезпечення безперервного професійного розвитку та підготовки співробітників до нових викликів МКП "Хмельницькводоканал" необхідно розробити більш гнучкі та доступні формати навчання. Це дозволить врахувати індивідуальні особливості та потреби працівників, а також значно розширити доступ до знань та нових навичок, для цього розроблено наступні пропозиції щодо вдосконалення:

Для покращення системи розвитку персоналу МКП «Хмельницькводоканал» хочу запропонувати створити внутрішній тренінг-центр.

Тренінг це набір завдань і вправ, які співробітники зможуть удосконалювати свої знання, підвищувати ефективність роботи, а також формувати додаткові навички для кар'єрного росту.

Основні функції тренінга наведені нижче:

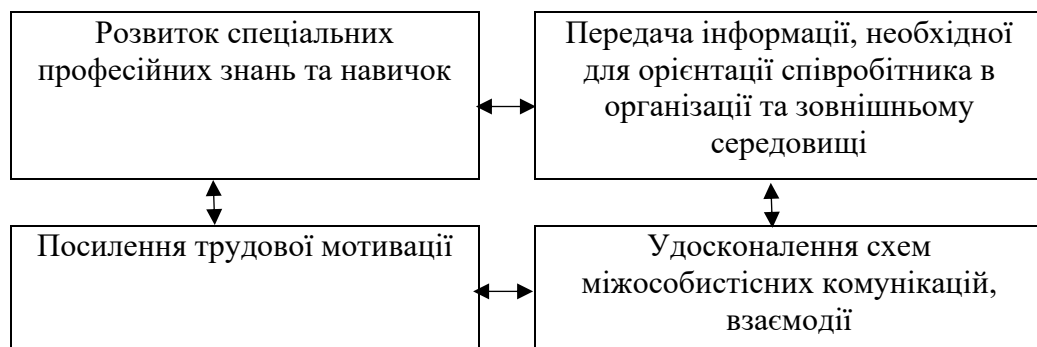


Рисунок 3.2 – Функції тренінга для працівників

За допомогою тренінгу буде можливість швидше адаптовувати нових працівників до виконання завдань, формувати нові знання і вміння. Тренінг дасть можливість підготувати працівника до підвищення у посаді.

Підвищення рівня знань і навичок співробітників є ключовим для підвищення продуктивності праці та ефективності загальної роботи МКП "Хмельницькводоканал". Зростання кваліфікації персоналу веде до покращення якості наданих послуг, а також знижує ризики помилок і аварій, забезпечуючи стабільнішу роботу всього підприємства. Окрім того, систематичне і цілеспрямоване навчання сприяє збільшенню мотивації співробітників, оскільки вони відчують інвестиції компанії в їхній особистий та професійний розвиток.

Підвищення задоволеності роботою призводить до зменшення текучки кадрів та підвищує лояльність персоналу до компанії [43].

Щодо впровадження нових методик та технологій навчання, вони дозволять розширити спектр можливостей для професійного розвитку співробітників. Гнучкі та доступні формати навчання, такі як онлайн-курси, вебінари та інтерактивні тренінги, забезпечать краще засвоєння матеріалу та більшу адаптивність до індивідуальних потреб працівників. Це створить основу для постійного професійного зростання та дозволить підприємству швидко реагувати на зміни в технологіях і умовах ринку. За таких умов можна очікувати зростання конкурентоспроможності підприємства, його спроможності залучати та утримувати кваліфіковані кадри [29].

Корпоративне навчання має стати невіддільною частиною корпоративної культури, сприяючи формуванню сильної внутрішньої ідентичності та відданості серед співробітників. Важливо використовувати навчальні ініціативи для підкріплення корпоративних цінностей і сприяння загальному відчуттю єдності. Такий підхід не тільки підвищує моральний дух, але й сприяє більшій інтеграції персоналу у досягненні стратегічних цілей підприємства. Завдяки правильно підібраним навчальним ініціативам можна:

- навчання може допомогти співробітникам краще зрозуміти цінності, місію та візію підприємства, а також те, як вони вписуються в загальну картину;
- коли співробітники відчують, що в них інвестують, вони з більшою ймовірністю будуть лояльними до підприємства та відданими своїй роботі;
- навчання може допомогти співробітникам навчитися ефективно працювати разом, ділитися знаннями та досягати спільних цілей;
- захопливі та актуальні навчальні програми можуть підняти настрій співробітників та зробити роботу більш приємною;
- навчання може допомогти співробітникам розвинути навички та знання, необхідні для виконання стратегічних цілей підприємства.

Список ініціатив, які допоможуть досягти цих цілей представлено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 — Заходи підвищення якості корпоративного навчання

| Ініціатива | Опис |
|--|--|
| Включити корпоративне навчання до загальної стратегії розвитку персоналу | Навчання має бути невіддільною частиною плану розвитку персоналу, а не окремою ініціативою. |
| Розробити програми навчання, що відповідають корпоративним цінностям | Навчальні матеріали та програми повинні підкреслювати цінності підприємства та демонструвати, як вони втілюються в повсякденній роботі. |
| Заохочувати участь у навчанні | Створити атмосферу, де навчання цінується та заохочується, а також пропонувати стимули для участі. |
| Використовувати різноманітні формати навчання | Запропонувати різноманітні формати навчання, такі як онлайн-курси, вебінари, тренінги, семінари, менторство та коучинг, щоб відповідати різним стилям навчання та потребам співробітників. |
| Залучати до навчання керівників | Керівники повинні бути взірцем для наслідування та активно брати участь у навчальних програмах. |
| Зв'язати навчання з реальними робочими завданнями | Навчальні програми повинні бути практичними та пов'язаними з реальними робочими завданнями, з якими стикаються співробітники. |
| Оцінювати ефективність навчання | Регулярно оцінювати ефективність навчальних програм та вносити необхідні зміни. |

Впровадження нових ініціатив у сфері корпоративного навчання МКП "Хмельницькводоканал" відіграє вирішальну роль у створенні сильної та згуртованої корпоративної культури. Коли співробітники беруть участь у спільних навчальних програмах, це не тільки покращує їхні професійні навички, але й сприяє відчуттю єдності та взаємопідтримки. Це, своєю чергою, підвищує відданість та лояльність співробітників, знижує текучку кадрів і створює стабільніше робоче середовище. Покращення командної роботи та співпраці також веде до збільшення продуктивності, оскільки працівники вчаться ефективніше взаємодіяти й вирішувати завдання разом. Моральний дух на робочому місці підвищується, коли кожен відчуває себе частиною чогось важливого та цінного [29].

Інвестування у корпоративне навчання створює потужну основу для досягнення стратегічних цілей підприємства. Завдяки цілеспрямованій підготовці та розвитку, співробітники стають більш компетентними та здатними виконувати складні завдання, що безпосередньо впливає на ефективність загальної роботи МКП "Хмельницькводоканал". Як результат, підприємство

може досягти значного зростання у своїй діяльності, зокрема в покращенні якості послуг та зниженні оперативних ризиків. Правильно організоване навчання перетворює виклики на можливості та допомагає компанії не лише виживати у конкурентному середовищі, а й процвітати, пропонуючи високу якість послуг і новітні рішення [1].

Особливу увагу слід звернути на включення екологічних стандартів та сталості у програми професійного розвитку. Це забезпечить не тільки відповідність сучасним екологічним вимогам, але й сприятиме формуванню відповідальності й екологічної свідомості серед співробітників. Врахування екологічних аспектів у навчанні дозволить компанії ефективно адаптуватися до змінюваних умов довкілля і сприятиме загальній сталості діяльності підприємства. Пропозиції щодо вдосконалення включають:

1. Розробити екологічні аспекти мають бути присутні не лише в окремих програмах, а й у всіх навчальних курсах, тренінгах та семінарах, які пропонуються співробітникам.
2. Для глибшого вивчення екологічних питань можна розробити спеціалізовані програми, які охоплюють такі теми, як:
 - екологічні стандарти та законодавство;
 - зміна клімату та її вплив на довкілля;
 - ефективне використання ресурсів;
 - зменшення відходів та рециклінг;
 - зелені технології та еко-інновації.
3. Замість лекцій та тестування, використовувати більш інтерактивні та практичні методи навчання, такі як:
 - симуляції та ігри;
 - виїзні екскурсії на екологічні об'єкти;
 - робота над реальними проектами з економії ресурсів та зменшення впливу на довкілля.
4. Запрошувати до участі у навчальних програмах експертів з екології, які зможуть поділитися своїми знаннями та досвідом зі співробітниками.

5. Створити систему заохочення співробітників, які пропонують та впроваджують екологічні ініціативи на робочому місці.

Впровадження екологічних стандартів та принципів сталості в програми професійного розвитку на МКП "Хмельницькводоканал" має потенціал істотно підвищити екологічну свідомість серед співробітників. Такий підхід не тільки зменшить негативний вплив діяльності підприємства на довкілля, але й стане кроком до економії ресурсів та зниження витрат. Це також сприятиме підвищенню іміджу компанії як екологічно відповідального роботодавця та збільшить її конкурентоспроможність на ринку. Включення цих аспектів може також зміцнити відданість і мотивацію співробітників, оскільки вони бачитимуть, що їхнє робоче місце прагне до зменшення екологічного впливу та підтримує глобальні ініціативи у галузі сталості.

Загалом, інтеграція екологічної освіти та навичок у корпоративне навчання на МКП "Хмельницькводоканал" має потенціал не тільки підвищити екологічну відповідальність на рівні окремих співробітників, але й сприяє сталій операційній діяльності підприємства в цілому. Це, своєю чергою, зможе привести до підвищення загальної ефективності роботи підприємства, зниження екологічного сліду та вдосконалення його репутації серед споживачів та партнерів. Подібні ініціативи відкривають ширші можливості для розвитку сталої практики, сприяючи відповідальному використанню ресурсів і демонструючи лідерство у захисті навколишнього середовища.

У рамках аналізу напрямів вдосконалення системи управління професійним розвитком персоналу МКП «Хмельницькводоканал» було визначено ключові зони для поліпшень, які можуть значно підвищити ефективність та продуктивність на підприємстві. Оновлення технічної бази для навчання, збільшення бюджету на освітні програми та інтеграція сучасних аналітичних інструментів для оцінки ефективності навчання є критично важливими для адаптації до сучасних вимог. Також важливо зосередити увагу на збільшенні залучення та мотивації співробітників через впровадження гнучких

навчальних форматів та методів оцінки, що дозволяють оцінювати результативність на всіх етапах навчального процесу.

Ці зусилля не лише сприятимуть підвищенню кваліфікації та професіоналізму співробітників, але й позитивно вплинуть на загальну корпоративну культуру, сприяючи формуванню згуртованого та ефективно працюючого колективу. Включення екологічних принципів та стандартів у професійне навчання допоможе підвищити екологічну відповідальність та зменшити негативний вплив діяльності підприємства на довкілля, а також збільшить його конкурентоспроможність на ринку. Загалом, інвестування в професійний розвиток персоналу МКП «Хмельницькводоканал» є стратегічно важливим внеском, що забезпечить довгострокову стійкість та успіх підприємства.

ВИСНОВКИ

Мета кваліфікаційної роботи була досягнута через розробку і впровадження комплексу ефективних методів і підходів, спрямованих на підвищення кваліфікації та розвиток персоналу МКП «Хмельницькводоканал». Вдалося виявити ключові слабкі місця чинної системи управління професійним розвитком та запропонувати дієві рішення для їх вирішення, що сприяло оптимізації процесів навчання та розвитку персоналу. Рекомендації, розроблені в рамках дослідження, виявилися корисними для покращення якості навчальних програм і підвищення ефективності управління персоналом, що в кінцевому підсумку позитивно позначилось на загальній продуктивності та ефективності підприємства.

Вивчення теоретичних основ управління професійним розвитком персоналу дозволило виявити ключові концепції та методики, які застосовуються у світовій практиці для підвищення кваліфікації та розвитку навичок співробітників. Було з'ясовано, що ефективне управління професійним розвитком включає не тільки навчання та розвиток, а й стратегічне планування, аналіз потреб в навчанні, мотивацію та створення стимулів для навчання.

Аналіз чинної системи управління професійним розвитком на МКП «Хмельницькводоканал» показав, що система має ряд недоліків, таких як відсутність систематичного підходу до навчання, обмежене фінансування, застаріле обладнання для навчальних цілей та нестача кваліфікованих тренерів. Такі прогалини у системі управління можуть призвести до зниження мотивації персоналу, підвищення рівня помилок у роботі та втрати конкурентоспроможності підприємства.

Було виявлено значні прогалини в системі управління професійним розвитком на МКП «Хмельницькводоканал». Однією з головних проблем є використання застарілого обладнання для навчання, яке не дозволяє застосовувати новітні технології та методики. Також критичним є недостатнє фінансування, що обмежує кількість і якість проведених тренінгів та курсів.

Відсутність систематичного моніторингу результативності навчальних програм не дозволяє адекватно оцінювати ефективність та робити необхідні корективи. Нестача кваліфікованих тренерів та наставників також ускладнює процес передачі знань та навичок персоналу. Ці фактори значно обмежують потенціал для розвитку співробітників і підривають загальну ефективність роботи підприємства. Реформування цієї системи з метою виправлення наявних недоліків може суттєво покращити робочий клімат і підвищити продуктивність праці на підприємстві.

Результати проведеного дослідження свідчать про значний потенціал впровадження сучасних технологічних рішень і методик у систему управління професійним розвитком на МКП «Хмельницькводоканал». Стратегічне оновлення обладнання та використання новітніх освітніх підходів можуть суттєво підвищити рівень знань та професійних навичок співробітників. Такі зміни не лише збільшать продуктивність праці, але й зміцнять ефективність загальної роботи підприємства. Впровадження сучасних методик сприятиме зниженню ризиків пов'язаних з виробничими процесами та потенційними аваріями на робочих місцях. Це, своєю чергою, не тільки оптимізує робочі процеси, але й підвищить рівень безпеки та здоров'я працівників. Значне поліпшення у цих аспектах позитивно позначиться на загальному іміджі та репутації компанії, піднімаючи її конкурентоспроможність у галузі.

Збільшення бюджету на навчання та розвиток персоналу виявиться ключовим кроком у вдосконаленні системи управління професійним розвитком на МКП «Хмельницькводоканал». Додаткові фінансові ресурси дозволять залучати висококваліфікованих тренерів, які зможуть надати співробітникам глибші та практичні знання. Розширення кількості професійних семінарів та тренінгів, а також участь у міжнародних заходах, значно покращать професійні компетенції та навички персоналу. Це не тільки підвищить ефективність роботи кожного співробітника, але й сприятиме культурі неперервного навчання в організації. Такі ініціативи також посилять мотивацію працівників, збільшуючи їх лояльність і задоволеність роботою. Участь у міжнародних заходах відкриє

нові перспективи для обміну досвідом і найкращими практиками, що зрештою сприятиме загальному розвитку підприємства та його зростанню на ринку.

Застосування запропонованих методів та підходів на підприємстві призведе до значних позитивних змін. Практичне впровадження цих заходів підтвердить їхню ефективність, зокрема, в підвищенні якості та рівня професійної підготовки співробітників. Це свідчить про високу віддачу від інвестицій в систему управління професійним розвитком персоналу та підтверджує значення проведеного дослідження для покращення діяльності комунального підприємства. Ці зусилля не тільки сприяли зростанню компетентності працівників, але й поліпшили загальну продуктивність та ефективність роботи на МКП «Хмельницькводоканал».

Ці висновки та рекомендації створюють міцний фундамент для подальшого розвитку системи управління професійним розвитком персоналу на МКП «Хмельницькводоканал». Впровадження цих підходів не тільки зміцнить корпоративну культуру підприємства, але й значно підвищить мотивацію та задоволеність співробітників своєю роботою. Основною перевагою є також зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку, завдяки підвищенню кваліфікації та професійної майстерності персоналу. Запропоновані зміни допоможуть підприємству ефективніше реагувати на виклики сучасного ринку, адаптуватися до новітніх технологій і методик, що в кінцевому підсумку призведе до збільшення якості послуг, які надає підприємство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. С. 238
2. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник 3-тє вид., виправл. і допов. К.: Центр навчальної літератури, 2018. С. 400
3. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К. : Т-во „Знання”. КОО. 2001. С. 254
4. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. *Бізнесінформ*. 2017. № 9. С. 117–181. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7835>
5. Гугул О.Р. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваціна економіка : всеукраїнський наук.-виробн. журнал*. Тернопіль, 2013. № 6 (44). С. 194–198. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco/article/view/318>
6. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваціна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн*. Тернопіль : ІКСГП НААН. 2013. № 6 (44). С. 194-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_6_48
7. Гусєва О. Ю. Удосконалення методики комплексної діагностики якості організаційних структур управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3 (17). С. 32–40. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/753>
8. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7 (426). С. 341-347. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-7_0-pages-341_347.pdf.
9. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник: зб. наук. пр.* Одеса : ОНЕУ, 2013. № 10(189). С. 37–50. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No1/46.pdf>

10. Дмитренко М. Й. Конструктивні та деструктивні смисли сучасної корпоративної культури: переоцінка цінностей. *Гілея. Науковий вісник* 2014. № 10 (89). С. 282-287. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/gileya_2014_10_50.pdf
11. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. К.: Вид-во КНЕУ, 2003. С. 298
12. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Одеса: Атлант. 2013. С. 427 URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467>
13. Іванова С. О. Розвиток потенціалу співробітників. Професійні компетенції, лідерство, комунікації. К.: Альпіна Паблішерз, 2009. С. 563
14. Касьмін Д. С. Розвиток персоналу як необхідна умова розвитку підприємства. *Innovative Solutions In Modern Science*. 2021. № 3(47). С. 26–57. URL: <https://naukajournal.org/index.php/ISMSD/article/view/2288>
15. Копитова І. М. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
16. Кулакова С. Ю. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
17. Левчинський Д. Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 14. С. 107-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_14_26
18. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти. URL: <http://nbuv.gov.ua>

19. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНТЕУ, 2013. – С. 580 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25
20. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір: монографія. За ред. Е. М. Лібанової. К.: Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. 383 С. 78 URL: https://www.idss.org.ua/monografii/2017_lud_rozvytok.pdf
21. Мазурок Н. П. Професійне навчання персоналу та шляхи його вдосконалення. Тернопіль: ТНЕУ. 2017. С. 357 URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16937/1/%D0%9C%D0%B0%D0%B7%D1%83%D1%80%D0%BE%D0%BA%20%D0%9D.%D0%9F..pdf>
22. Майноленко О.А. Теоретичні засади формування концепції антикризового розвитку корпорації в умовах мінливості. *Вісник вищих навчальних закладів. Громадські науки*. 2011. № 1. С. 20-21.
23. Меншикова М. О. Про управління персоналом як системою та інтегрованою підсистемою організації. К.: Держ. ун-т, 2008. URL: <http://scientificnotes.ua/pdf>
24. Мізюк. Б. М. Стратегічне управління для підприємства: навч., посіб. для вузів. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. С. 152
25. Міщенко. А. П. Стратегічне управління підприємством. Економіка: проблеми теорії та практики. 2016. № 3. С. 31-34. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi74/0054959.pdf>
26. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. С. 275 URL: http://lib-net.com/book/104_Ypravlinnya_personalom.html
27. Офіційний сайт МКП «Хмельницькводоканал». URL: <https://water.km.ua/>
28. 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

29. 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. С. 210 URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2477>
30. 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. URL: <file:///C:/Users/azadv/Downloads/2314-6565658314-2-PB.pdf>
31. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 323- 327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2013_42_47
32. Погуляєва Є. В. Види та форми навчання. Оптимізація витрат на навчання: зміна пріоритетів управління розвитком персоналу. 2009. №3 (19). С. 208-212.
33. Посадова інструкція «Менеджер з персоналу», ГК «Автомир». Вінниця, 2019. С. 7
34. Посібник з філософії бренду ГК «Автомир». Вінниця, 2020. С. 15
35. Про встановлення тарифів на централізоване водопостачання та централізоване водовідведення МІСЬКОМУ КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВУ «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та 82 комунальних послуг від 22.12.2021 р. № 2864. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2864874-21#Text>
36. Рыбак О.В. Особливості контролінгу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 8(2). С. 141–147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2014_22_8\(2\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2014_22_8(2)_24)
37. Рішун М. В. Організаційні і психологічні основи управління персоналом: навчальний посібник Київ: Либідь, 2019. С. 400 URL: http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/mo_14.pdf

38. Роль і місце управління персоналом в компанії В.В. Горецька Управління людським потенціалом. 2009. № 2 (18).
39. Роль і місце управління персоналом в компанії В.В. Горецька Управління людським потенціалом. 2009. № 2 (18).
40. Саак А.Е. Менеджмент у соціально-культурному сервісі та туризмі: навч. посіб. Львів: *Основа*, 2018. С. 512 URL: <https://infotour.in.ua/saak.htm>
41. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002.
42. Слабко Я. Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. - №7. С. 19 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2009_7_7
43. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: *монографія* /К.: КНТЕУ, 2011. С. 346
44. Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. *IV Міжнародна інтернет-конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту»* (Одеський національний політехнічний університет, Одеса, 22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205–208. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2013_12_13
45. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип.6 (37). К.: НДЕІ, 2011. С. 97 – 100. 80
46. Шершньова З. Є. Стратегічне управління К.: КНЕУ, 2014. 277 С. 33. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/18893>

ДОДАТКИ