

**ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ
ПЕРСОНАЛУ**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	5
1.1. Сутність управління та підходи до розвитку персоналу підприємства.....	5
1.2 Вплив рівня розвитку персоналу на діяльність підприємства.....	9
2 ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ».....	12
2.1 Фінансово-економічна характеристика та аналіз персоналу підприємства ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ».....	12
2.2. Аналіз розвитку персоналу підприємства.....	18
3 ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»	22
ВИСНОВКИ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30
ДОДАТКИ.....	32

ВСТУП

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в наш час з розвитком науково-технічного прогресу у різноманітних галузях економічної діяльності, поява нових, модернізованих та унікальних технологій, товарів та послуг веде до того, що в таких умовах підприємству необхідно швидко та якісно реагувати задля задоволення потреб споживачів. Тому для того щоб підприємство залишалось конкурентоздатним на ринку, необхідно забезпечити якісний розвиток свого персоналу.

Все більша кількість працівників бажають розвиватися не лише професійно, а й творчо, духовно та емоційно на робочому місці. Отже, питання забезпечення даної потреби працівників потребує створення якісної системи управління розвитком персоналу на підприємстві.

Підприємство повинно сприяти розвитку найманих працівників оскільки це сприяє підвищенню продуктивності праці на підприємстві. І саме здатність підприємства навчати персонал і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних та економічних переваг.

Дуже важливими були внески у дослідження розвитку персоналу на підприємстві таких вчених як Кичко І.І., Кібанов А.Я, Н. Том, Грузіна А.І, Дериховська В.І, Лисенко Ю.Г, Шекшня Н.Н, Єрмошин О.М, Федорова Н.В, Мінченкова О.Ю. та інші вчені

Метою роботи є обґрунтування напрямків вдосконалення системи управління розвитком персоналу компанії.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути сутність та основні підходи до вдосконалення системи управління персоналом;
- виявити та охарактеризувати фактори ефективності розвитку персоналу на підприємстві;

- розкрити методологічні засади формування системи управління розвитком персоналу на підприємстві;
- діагностувати систему управління персоналом компанії;
- визначити основні проблеми в системі розвитку персоналу;
- обґрунтування напрямів вдосконалення системи розвитку працівника на підприємстві;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Використані методи дослідження: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства протягом 2018-2019 років; економіко-математичного прогнозування та наукового узагальнення для аналізу запропонованих заходів.

Практичне значення отриманих результатів, представлених у роботі, полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналом ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ».

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи сторінок.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність управління та підходи до розвитку персоналу підприємства

Ефективне функціонування кожної організації завжди залежить від рівня розвитку її працівників. Тому, на сучасному ринку, який стрімко розвивається, кожній організації необхідно постійно вкладати великі ресурси та зусилля для підвищення кваліфікації та розвитку своїх працівників.

Існує багато підходів до визначення поняття розвиток персоналу. Наприклад, Н. Том вважає, що система розвитку працівників - це цілеспрямований набір освітніх, інформаційних та специфічних для роботи елементів, які допомагають підвищити кваліфікацію працівників компанії відповідно до розвитку підприємства та потенціалу та нахилів працівників [1]. Зустрічається також твердження, що розвиток персоналу - це організаційно-економічна діяльність, що проводиться відділом управління та розвитку персоналу, і включає навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників [2].

На нашу думку, розвиток персоналу - це організований процес безперервного навчання робітників у професійній сфері, який одночасно готує їх до виконання нових завдань, просування по кар'єрних сходах, створює резерв управлінського персоналу та покращує соціальну структуру персоналу. Головними інструментами розвитку працівників є їх оцінка, здійснення атестації та адаптації. Також, включає планування кар'єри для кожного працівника та систему мотивації розвитку.

Важливим елементом розвитку персоналу є також профорієнтація в організації, а також в навчальних закладах. За це організація отримує працівника високого рівня. Загалом, обов'язковим елементом розвитку персоналу є розроблення системи мотивації, як моральної, так і матеріальної.

Розвиток персоналу організації також залежить від ряду таких понять як «освіта», «професійне навчання персоналу» і «професійно-кваліфікаційне просування персоналу» (рис. 1.1)

Освіта - це процес і результат набуття людиною систематизованих теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для професійного навчання, підготовки до роботи та інтеграції в суспільство.

Професійне навчання персоналу - це процес направлений на формування необхідних теоретичних знань, умінь та практичних навичок у працівників організації із застосуванням спеціальних методів та форм, необхідних працівникам на даний момент або в майбутньому.

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу - це процес переведення працівників, фахівців з вищою освітою організації між кваліфікаційними, посадовими та професійними групами робітників в результаті набуття ними нових знань, навичок та практичного досвіду.

Рисунок 1.1 – Поняття, що стосуються розвитку персоналу підприємства

Джерело: побудовано автором за [3].

Управління розвитком персоналу слугує ефективному використанню трудового потенціалу кожної особи, підвищує її соціальну та професійну мобільність, виступає засобом протидії масовому безробіттю та відіграє важливу роль у підготовці працівників до здійснення технологічної та структурної перебудови галузей економіки. Це має позитивний вплив на збільшення обсягу та оновлення асортименту товарів чи послуг, покращує фінансові результати організації. У таких умовах розвиток працівників є однією з найважливіших сфер раціонального функціонування будь-якої організації та її конкурентоспроможності на ринку.

В Україні спостерігається трансформація економічних відносин, що вимагає нового підходу та ефективних методів управління, які забезпечать

конкурентоспроможність, швидку реакцію та адаптацію до мінливого середовища, а також стійкий економічний та соціальний розвиток організації в довгостроковій перспективі. Досягти цього можливо лише за допомогою чітко спланованої і розробленої стратегії, яка є головною в стратегічному управлінні будь-яким підприємством.

Загальновідомо, що стратегія управління працівниками - це одна з функціональних стратегій організації, логічне продовження створення стратегічного управління для комплексної роботи з персоналом. Це підтверджується чітким, практичним співвідношенням між стратегічними рішеннями щодо діяльності компанії та системою управління персоналом [4].

Тому зазначена стратегія, як одна з основних функціональних стратегій підприємства, дозволяє забезпечити певні цілі організації (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Цілі, які здатна забезпечити стратегія управління персоналом

Джерело: побудовано автором

Стратегічне управління персоналом - це управління процесом формування конкурентного трудового потенціалу підприємства з урахуванням змін у його зовнішньому та внутрішньому середовищі, що

відбуваються або можуть відбутися в майбутньому, що дозволяє підприємству вижити, розвиватися та досягти своїх цілей в кінцевому підсумку [5].

У науковій літературі трапляються різні, часом навіть протилежні трактування сутності поняття "стратегія управління персоналом", але найбільш ефективно визначення наводить А. Кібанов, визначаючи стратегію управління працівниками як « ..розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрям дій, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, що враховує стратегічні завдання підприємства і його ресурсні можливості...» [4]. Отже, стратегія управління персоналом повинна бути спрямована на побудову конкурентоспроможних людських ресурсів, забезпечення їх постійного розвитку та ефективного використання з урахуванням стратегічних цілей підприємства, результатів аналізу його сильних і слабких сторін, зміни факторів навколишнього середовища та ресурсного потенціалу.

Крім того, процес створення стратегії управління персоналом повинен здійснюватися з урахуванням впливу внутрішніх факторів зовнішнього середовища, можливих змін, а також результатів аналізу сильних і слабких сторін потенціалу співробітників компанії [6].

Складовою системи стратегічного управління часто є система збалансованих показників, яка є комплексним інструментом управління показниками, що забезпечують досягнення стратегічних цілей. Впроваджуючи їх та порівнюючи досягнуті результати із запланованими, можна оцінити ефективність впровадження стратегічної системи управління на підприємстві.

З огляду на вищевикладене, хотілося б зазначити, що стратегічне управління персоналом – багаторівневий та комплексний процес визначення довгострокових напрямів роботи персоналу та забезпечення реалізації

стратегічних цілей з метою формування, розвитку та ефективного використання працівників компанії.

Розуміння об'єктивної необхідності розвитку співробітників вимагає виявлення основних вигод, які отримує як працівник, так і компанія в цілому від ефективного реалізації цього процесу. До таких переваг належать підвищена цінність висококваліфікованих спеціалістів, гарантоване працевлаштування, перспектива формування та реалізації зростаючої кар'єри, висока адаптованість та максимальна підготовка персоналу для перспективних завдань; мотивація та задоволення від роботи, здатність визначати перспективних працівників та менеджерів, створюючи якість та ефективний резерв персоналу; використання передових технологій, значне поліпшення якості товарів і послуг, що підтримує конкурентні позиції компанії, швидке реагування кваліфікованого персоналу на зміни в навколишньому середовищі та потреби споживачів, підвищить ефективність компанії, постійне вдосконалення та розвиток.

Таким чином, загальна стратегія визначає пріоритети та визначає напрямки розвитку компанії на майбутнє, а стратегія розвитку персоналу в свою чергу визначає персонал, з яким професійним рівнем та в якій кількості підприємство потребує рівня ефективності щодо досягнення стратегічних цілей.

1.2 Вплив рівня розвитку персоналу на діяльність підприємства

Сучасний стан розвитку економіки ставить нові підвищені вимоги до якості робочої сили на виробництві, її конкурентоспроможності. Професійне навчання персоналу — один з найважливіших заходів активної політики зайнятості населення, що сприяє досягненню стабільного економічного зростання, активно впливає на профілактику масового безробіття з-поміж зайнятих працівників, забезпечує збереження і розвиток трудового потенціалу суспільства.

Розвиток персоналу становить комплексний системно організований процес безперервних якісних змін у професійно-кваліфікаційному рівні працівника завдяки здобуттю та вдосконаленню корпоративних, професійних і поведінкових груп компетентностей, що забезпечить досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства завдяки більш якісному виконанню працівником поставлених завдань [7]. Усвідомлення потреби розвитку персоналу дозволяє сформулювати основні переваги, які отримає як власне працівник, так і підприємство в цілому. До таких переваг, на думку Грузіної А.І. та Дериховської В.І. [7], слід віднести гарантовану зайнятість та цінність висококваліфікованих співробітників; перспективу стрімкого просування «кар'єрними сходами»; адаптивність та максимальну підготовку персоналу до різноманітних завдань та загроз; належну мотивацію та задоволеність роботою; постійну підтримку співробітників з боку керівництва та менеджерів; можливість виявлення перспективних працівників та менеджерів, формування кадрового резерву; швидке реагування персоналу на зміни навколишнього середовища та потреби споживачів; підвищення ефективності та економічної доцільності для підприємства процесу безперервної підготовки та розвитку вже працюючого персоналу, ніж залучення нових співробітників.

Ю. Лисенко стверджує, що механізм розвитку працівників підприємства повинен складатися з наступних етапів: формування цілей та задач розвитку персоналу підприємства; розробка моделей розвитку підприємства та оцінка ефективності системи розвитку персоналу. Причому останній має включати, окрім планування та підготовки розвитку персоналу, реалізації розвитку та контролю за ним, налагоджену систему інформаційного забезпечення управління персоналом, яка здатна органічно поєднати можливості, інтереси, мотиви працівників з цілями, завданнями та проектами, виконання яких є необхідним для підприємства та прийнятої практики управління персоналом [8].

У свою чергу, С. Шекшня та Н. Єрмошин вважають, що професійний розвиток персоналу дійсно може стати успішним лише за умови впровадження на підприємстві професійного навчання, планування та розвитку кар'єри співробітників підприємства, планування та підготовки резерву керівників та системи виявлення і розвитку молодих працівників з лідерським потенціалом [9].

Н. Федорова та О. Мінченкова вважають, що функція розвитку персоналу повинна складатися з наступних комплексних функцій управління: виявлення трудового потенціалу підприємства; ділової оцінки персоналу; управління кар'єрою робітників; їх професійного навчання; формування кадрового резерву керівництва підприємства [10].

Запропоновані напрями розвитку персоналу повинні реалізовуватися у межах підприємства залежно від цілей, специфіки діяльності. Оскільки саме від того, наскільки правильно проведено оцінку персоналу (з'ясовано здібності, можливості та перспективні цілі і завдання працівника), а також визначено стратегічні цілі підприємства залежатиме ефективна діяльність підприємства. З огляду на це, невід'ємною умовою розкриття та нарощування кадрового потенціалу є належна матеріально-технічна база підприємства, яка повинна допомогти працівникам у практичному освоєнні отриманих знань та всіляко сприяти нагромадженню нових [11].

Таким чином, підвищення продуктивності праці, збереження конкурентоспроможності підприємства стають можливим лише за умови впровадження та ефективної реалізації процесу розвитку персоналу, який, у свою чергу, потребує значних капіталовкладень. Інвестиції підприємства у професійний розвиток своїх співробітників не тільки збільшать внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства та покращать фінансові результати діяльності, але й сприятимуть створенню позитивного клімату на підприємстві, підвищать мотивацію працівників, відданість підприємству.

2 ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»

2.1 Фінансово-економічна характеристика та аналіз персоналу підприємства ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»

ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ – сучасний представник хлібопекарської галузі. Підприємства компанії оснащені високотехнологічним обладнанням для виробництва хліба і булочних виробів на будь-який смак. Секрет смачного та корисного продукту полягає у злагодженій роботі спеціалістів, які відмінно управляються технікою і професійно виконують свою ділянку роботи.

За свій невеликий період існування філіал виріс у об'ємах, на даний час середньодобова кількість продукції, яка доставляється по всій Чернігівській області становить 15 тон. Продукцію замовляють, як великі торгові мережі, супермаркети, так і невеликі магазини та держані установи (через тендер).

Товариство має перевізників, які відвозять продукцію до замовника. Всього автопарк налічує 32 одиниць.

Асортимент продукції нараховує близько 250 найменувань, що включають різноманітні сорти хліба, сушки, пряники, печиво, булочки, рогалики, тістечка, торти та короваї, виготовлені під торговою маркою «Київхліб».

Проаналізуємо динаміку активів та пасивів підприємства (табл. 2.1).

На основі отриманих розрахунків, можемо зробити висновок, що у 2019 році необоротні активи збільшилися на 50028 тис. грн, оборотні на 87160 тис. грн, власний капітал на 4501 тис. грн, а поточні зобов'язання та забезпечення на 69533 тис. грн.

Таблиця 2.1 – Динаміка активів та пасивів філіалу
ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»

Показники	Роки		Відхилення	
	2018	2019	Абсолютне	Відносне, %
Актив				
Необоротні активи, тис.грн	13216	63244	50028	478,5
Оборотні активи, тис.грн	32540	119700	87160	367,9
Пасив				
Власний капітал, тис.грн	2463	6964	4501	282,7
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис.грн	43203	112736	69533	260,9

Джерело: побудовано автором на основі додатків

Щоб дізнатися детальніше про підприємство, розглянемо основні економічні показники виробничо-господарської діяльності (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності філіалу ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»

Показники	Роки		Відхилення	
	2018	2019	Абсолютне	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	188230	289405	101175	153,7
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	119130	185163	66033	155,4
Валовий прибуток, тис.грн	69100	102242	33142	148
Адміністративні витрати, тис.грн	10137	12309	2172	121,4
Витрати на збут, тис.грн	54202	83004	28802	153,1
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	2905	4185	1280	144,1
Сукупний дохід, тис.грн	2392	4501	2109	188

Джерело: побудовано автором на основі додатків

На основі отриманих розрахунків, можна зробити висновок, що підприємство зросло за всіма аналізованими показниками в 2019 році. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 53,7%, собівартість реалізованої продукції зросла на 55,4 %, валовий прибуток на 48%, адміністративні витрати збільшилися на 21,4 %, витрати на збут на 53,1 %, фінансовий результат від операційної діяльності виріс на 44,1 %, а сукупний дохід збільшився на 88%.

Можна зробити висновок, що філіал ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» розвивається швидкими темпами. Якщо так буде і надалі, підприємство в майбутньому може стати головним постачальником хліба.

Найважливішим елементом продуктивних сил та основним джерелом економічного розвитку є люди, тобто їхні вміння, освіта, підготовка та мотивація. Існує пряма залежність конкурентоспроможності економіки, рівня багатства населення від якості трудового потенціалу працівників підприємств та організацій країни [12].

Тому, проведемо детальний аналіз персоналу даного підприємства, щоб краще дізнатися про нього. Проаналізуємо персонал ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» за статтю у попередні роки (дивись таблицю 2.3).

Таблиця 2.3. Характеристика персоналу за статтю ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»

Категорії персоналу	Од. виміру	2018		2019		Відхилення, Абсолютне		Відхилення, відносне	
		Ж	Ч	Ж	Ч	Ж	Ч	Ж	Ч
Виробничо-Промисловий	Чол	30	51	31	57	1	6	103,3	111,8
Ремонтний персонал	Чол	3	4	2	5	-1	1	66,7	125
Керівники, спеціалісти, службовці	Чол	4	3	5	3	1	0	125	100
Разом	Чол	37	58	38	65	1	7	102,7	112,1

Джерело: побудовано автором на основі додатків

Слід зазначити, що у статевій структурі кадрового складу спостерігається стабільна тенденція. Переважна кількість працівників – чоловіки, які займають посади у виробничо-промислового персоналу. Жінки переважають у керівному складі.

Серед найважливіших критеріїв ефективності служб управління персоналом наповці відносять показники плинності працівників (дивись таблицю 2.4).

Таблиця 2.4. Характеристика руху кадрів ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»

Показники	Роки		Відхилення	
	2018	2019	Абсолютне	Відносне
Прийнято працівників, осіб	7	10	3	142,9
Вибуло працівників, осіб	6	2	-4	33,3
Загальна чисельність персоналу, осіб	95	103	8	108,4

Джерело: побудовано автором на основі додатків

Варто зазначити, що загальна кількість працівників 2019 році зросла на 10 осіб. Збільшення зайнятості було наслідком зменшення скорочень. Низька плинність працівників за останні роки зумовлена введенням програми преміювання, запровадженням програми перегляду заробітної плати, яка передбачає річне зростання з урахуванням реалізації індивідуальних цілей працівника.

Проаналізуємо персонал ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» за віком та рівнем здобутої освіти (дивись таблицю 2.5).

Таблиця 2.5. Характеристика персоналу за освітою та віком ТОВ
«КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»

Вік	З вищою освітою, осіб		З середньою спеціальною освітою, осіб		З загальною середньою освітою, осіб	
	2018р.	2019р.	2018р.	2019р.	2018р.	2019р.
До 30 років	10	12	32	38	6	3
Від 30 до 45	4	6	23	24	2	2
Від 45 до 55	4	4	4	4	2	2
Понад 55	2	2	5	5	1	1
Разом	20	24	64	71	11	8

Джерело: побудовано автором на основі додатків

За аналізований період, можемо спостерігати, що переважна більшість працівників мають середню спеціальну освіту, а найбільшою віковою групою є працівники віком до 30 років. Це свідчить про привабливість компанії для молоді. Найнижчу частку у віковій структурі мають працівники віком понад 55 років, також зменшилася плинність кадрів.

Проаналізуємо рух працівників підприємства «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» (дивись таблицю 2.6).

Таблиця 2.6. Характеристика руху кадрів на ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»

Показники	Одиниці виміру	2018р	2019р
Середньооблікова чисельність працівників	Осіб	95	103
Прийнято за рік	Осіб	7	10
Вибуло за рік, всього	Осіб	6	2
Коефіцієнт загального обороту	%	13,68	11,65
Коефіцієнт обороту по прийому	%	7,36	9,71
Коефіцієнт обороту по вибуттю	%	6,31	1,94

Джерело: побудовано автором на основі додатків

Проаналізувавши таблицю можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність працівників у 2019 році зросла на 8 чоловік, прийнятих людей стало на 3, кількість вибулих скоротилась. Коефіцієнт загального обороту кадрів знизився на 2,03%, коефіцієнт обороту по прийому збільшився на 2,35%, а коефіцієнт обороту по вибуттю знизився на 4,37%.

Для того, щоб залучати молодих кваліфікованих спеціалістів підприємство має забезпечувати його достойною заробітною платою, тому проведемо її аналіз на даному підприємстві (див. таблицю 2.7).

Таблиця 2.7 – Персонал та заробітна плата ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» за 2018-2019 роки

	Од. вимір у	Рік		Відхилення	
		2018	2019	Абсолютне	Відносне
1.Середньоспискова чисельність всього	осіб	95	103	8	108,4
в т. ч. виробничо-промисловий персонал	осіб	81	88	7	108,6
ремонтний персонал	осіб	7	7	0	100
керівники, спеціалісти, службовці	осіб	7	8	1	114,3
2. Фонд оплати праці всього	грн	601821,9	743228,7	141406,8	123,5
виробничо-промисловий персонал	грн	496898,55	618239,6	121341,05	124,4
ремонтний персонал	грн	39502,75	43080,1	3577,35	109
керівники, спеціалісти, службовці	грн	65420,6	81908,00	16487,4	125,2
3.Середньомісячна зарплата всього	грн	7041,20	7806,08	764,88	110,9
виробничо-промисловий персонал	грн	6134,55	7025,45	890,9	114,5
ремонтний персонал	грн	5643,25	6154,30	511,05	109,1
керівники, спеціалісти, службовці	грн	9345,80	10238,50	892,7	109,6

Джерело: побудовано автором на основі додатків

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, що середньоспискова чисельність працівників зросла на 8,4%, у тому числі

виробничо-промисловий персонал виріс на 8,6%, ремонтний залишився без змін, а керівники, спеціалісти та службовці зросли на 14,3%. Фонд оплати праці збільшився на 23,5% порівняно з 2018 роком. У тому числі фонд оплати праці виробничо-промисловий персоналу збільшився на 24,4 %, ремонтного зріс на 9%, а керівників, спеціалістів та службовців на 25,2%. Середньомісячна заробітна плата збільшилася на 10,9%, у тому числі для виробничо-промислового персоналу вона зросла на 14,5%, для ремонтного – 9,1%, а для керівників, спеціалістів та службовців на 9,6%.

Отже, проаналізувавши персонал на ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» можна зробити висновок, що підприємство приділяє велику увагу до своїх робітників. Тому ми спостерігаємо невелику плинність кадрів, значну кількість молоді та достойну заробітну плату.

2.2. Аналіз розвитку персоналу підприємства

Для ефективної конкуренції в сучасних умовах необхідна добре розроблена система управління розвитком персоналу компанії. Це дасть можливість на достатньо високому рівні забезпечити розвиток інноваційних процесів. Розвиток людських ресурсів повинен бути безперервним і стати пріоритетом для підприємства [13].

ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» є філіалом компанії «Київхліб», його головний офіс знаходиться у місті Київ. Загалом компанія налічує декілька філіалів по Україні. І з метою постійного удосконалення своїх співробітників, керівники філіалів їздять один до одного, з метою навчання. Також, «Київхліб» часто запрошує на сумісні тренінги та конференції.

Підприємство приділяє велику увагу повній реалізації можливостей своїх робітників, поліпшенню умов праці. Корпоративна культура, навчання працівників є основою управління персоналом. У результаті робітники мають можливість на постійній основі підвищувати ефективність своєї роботи (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Показники навчання персоналу ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» в 2018-2019 рр

Вид навчання	Заходи		Кількість навчених співробітників, осіб	
	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
Внутрішнє навчання	15	18	28	46
Навчання на семінарах	10	12	17	29
Стажування	5	7	8	15
Разом	20	37	53	90

Джерело: побудовано автором на основі додатків

За даними таблиці 2.8 можемо зробити висновок, що більшість людей проходила внутрішнє навчання та навчання на семінарах.

ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» надає великого значення адаптації нових робітників до нового робочого місця. Кожен працівник може проходити тенінги та тести з метою формування необхідних знань на роботі. Те саме відбувається при переведенні робітника на вищу посаду. Підприємство створило спеціальні класи адаптації для нових працівників, що значно скоротило витрати на навчання.

Усі тренінги компанії забезпечують постійний розвиток персоналу, дозволяють робітникам постійно вдосконалювати свої особисті та професійні можливості, що забезпечить їх професійний розвиток надалі.

У 2019 році майбутні керівники мали можливість пройти спеціальні тренінги для того, щоб розвинути свої сильні сторони. Тренінги були підібрані індивідуально для кожного. Найкращі з робітників, які показали відмінні результати, отримали премію та підвищення.

Система управління розвитком працівників ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» є традиційною. Потреба у розвитку персоналу ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» - це перший етап (дивись рисунок 2.2).



Рис. 2.1 - База першого етапу розвитку персоналу ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»

Джерело: побудовано автором

Другий етап розвитку персоналу передбачає розробку конкретних планів та програм навчання. Таких як: складання програми навчання, вибір методів та форм навчання, облік витрат на навчання, визначення термінів навчання, розробка критеріїв оцінки ефективності навчання, вибір компанії чи наставника для проведення навчання [14].

Третій крок - взаємодія робітника з колегами і наставником. Для збільшення можливого доходу необхідно проводити навчання, не відриваючи персонал від робочого процесу. Навчання на місці та навчання без відриву від роботи. Це навчання включає коучінги персоналу. Коучінги також повинні бути визначені в плані розвитку кожного працівника. Вони базуються на неформальних зворотних зв'язках.

Дуже ефективним методом навчання співробітників без відриву від роботи є онлайн система розвитку робітників. Компанії треба оновити платформу, за допомогою якої персонал може брати участь у різних курсах та тренінгах.

Якщо підійти до питання оновлення даних на платформі всерйоз, це значно підвищить ефективність розвитку персоналу підприємства, надасть можливість постійно тримати досить високий рівень професіоналізму робітників та зекономить кошти на їх постійному навчанні.

Система розвитку персоналу на ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» дозволяє підтримувати високий потенціал розвитку працівників. Підприємство намагається поєднати звичайні й традиційні методи розвитку з новітніми формами розвитку співробітників. Робітники мають можливість постійно здобувати нові знання, вдосконалювати свої навички та брати участь у тренінгах.

Однак, незважаючи на всі позитивні сторони управління розвитком персоналу в ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ», існують деякі аспекти, на які слід звернути увагу. Ці аспекти вимагають вдосконалення та розвитку.

Однією з основних проблем є те, що компанія «Київхліб» не має чіткої та визначеної системи, яка б вказувала на необхідність підготовки конкретного працівника. Тому всі працівники підрозділу проходять однакове навчання, незалежно від рівня їх професійного розвитку. Іноді на тренінг записують робітників, яким вдалося прийти на нього згідно з їх графіком.

Також важливо розглянути систему заходів, пов'язаних з розвитком співробітників. В даний час «Київхліб» немає чітко розробленої системи, за допомогою якої можна об'єктивно оцінити ефективність тренінгів та навчання в цілому. Ця система має базуватися на основі аналізу якісних показників розвитку співробітників.

3 ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»

У часи жорсткої конкуренції, стійкий розвиток стратегічних можливостей підприємства у більшості забезпечуються за рахунок того, у якій мірі внутрішня система корпоративного менеджменту забезпечує цілісний розвиток управління персоналом, сформує стратегії управлінської компетенції, виховує та відбирає найкращих представників персоналу, який на найвищому професійному рівні буде впроваджувати стратегічні зміни.

Для ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» в даний момент є головним завданням виділити та сформуєвати процес управління людськими ресурсами, зокрема інтелектуальним розвитком персоналу. Сучасний ринок має дуже високий темп змін, а якщо він вищий, збільшиться потреба у пришвидшенні розвитку інтелектуального потенціалу людини і загального рівня підприємства.

Перш за все, для того щоб стати інтелектуальним, потрібно підвищити інтелект персоналу, а для цього потрібно удосконалити процес навчання. Головними критеріями інтелекту персоналу є рівень розвитку міркування, процес швидкого розуміння та сприйняття інформації. На сьогодні, в ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» маю взяти за мету розвинути інтелектуальний потенціал, завдяки чому зросте вартість надання послуг.

Навчання – це діяльність або процес, який є двостороннім [15]. З однієї сторони орієнтований на засвоєння нових знань та навичок, а з другої на їх практичному застосуванні на практиці. Навчання повинно бути як індивідуальним, на рівні кожної особи, так і комплексним, на рівні підприємства.

Для того, щоб ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» працював на максимальний результат, потрібно створити спеціальні умови для персоналу, в яких кожен працівник буде максимально розвиватись.

Удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» передбачає покращення процесу розвитку персоналу підприємства за рахунок допрофесійної підготовки кадрів, запровадження нової системи по підвищенню кваліфікації.

Впровадження даної моделі дасть можливість вирішити такий спектр проблем: підбір кадрів; адаптація нових працівників; удосконалення процесу швидкого професійного навчання.

Підвищення кваліфікації, і своєчасний розвиток персоналу забезпечить Товариству постійний приплив та розвиток висококваліфікованих працівників, що може позначитися на підвищенні прибутків і рентабельності підприємства, у найближчому майбутньому.

Побудуємо таблицю 3.1. в якій зазначимо переваги підвищення кваліфікації персоналу для організації, для керівників та для співробітників.

Таблиця 3.1 – Переваги підвищення кваліфікації персоналу

Переваги	Характеристика переваг
1	2
Переваги підвищення кваліфікації персоналу для організації	
Підбір і розстановка кадрів	Перспектива навчання і підвищення кваліфікації привертає хороших фахівців. Плинність кадрів знижується, оскільки належним чином підготовлені співробітники отримують більше задоволення від роботи, так як можуть повніше себе реалізувати, а їх зусилля отримують визнання.
Використання нових технологій і виробничих систем	У багатьох компаніях є широкий спектр технологічних можливостей, однак деякі з них не використовуються через відсутність кваліфікованих кадрів. Підвищення кваліфікації на робочому місці, коли начальник організовує навчання окремих співробітників або невеликих груп, служить найкоротшим шляхом до застосування нових технологій.
Якість продукції та послуг	Навчання і підвищення кваліфікації персоналу, особливо неформальних лідерів команд і співробітників, які працюють з клієнтами, дозволяє повніше задовольняти потреби клієнтів.
Виявлення потенційних керівників та управлінського персоналу	У процесі підвищення кваліфікації проявляють себе співробітники з потенційними можливостями до керівництва і менеджменту, в зв'язку з чим можна будувати довгострокові плани на майбутнє в масштабах всієї організації.
Здатність організації дієво реагувати на мінливі обставини	Пройшов навчання і підвищення кваліфікації персонал розширює можливості реагування на мінливі вимоги клієнтів.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Переваги підвищення кваліфікації персоналу для керівників	
Поточні справи	Концентруючи увагу на підвищенні кваліфікації персоналу, ви тим самим дбаєте про те, щоб ваші співробітники вчилися на помилках, а не повторювали їх. Якщо ви самі або хто-небудь з досвідчених працівників навчить людей, що і як потрібно робити, у працівників з'являться нові навички, коло їхніх обов'язків можна розширити, що заощадить вам час в майбутньому.
Потенційні можливості співробітників	На відміну від обладнання цінність кадрів підвищується з часом, завдяки придбання нових знань і досвіду. Постійно удосконалюючи свої навички, ви і ваші співробітники ніколи не відстанете від вимог часу і зумієте впоратися зі зміною робочої навантаженням. Розвиток власних можливостей гарантує в майбутньому незалежність від інших підрозділів і консультантів.
Власні перспективи кар'єрного росту	Типова помилка, коли людина, бажаючи стати незамінним, прагне зробити все сам. Подбавши про підвищення кваліфікації своїх співробітників і поклавши на них більше відповідальності, ви заощадите сили і час і зможете розширити коло своїх обов'язків.
Переваги підвищення кваліфікації для співробітників	
Гарантована зайнятість	Співробітники, які володіють численними навичками, більше затребувані, оскільки можуть пристосуватися до змін характеру роботи. Розвиток універсальних навичок підвищує цінність співробітника, який може виконувати різну роботу в даній організації.
Робочий потенціал	Персонал, що займається розвитком своїх навичок і бажаючий їх поліпшити, може брати на себе додаткові обов'язки. У таких співробітників більше можливостей для просування по службі.
Ослаблення стресу	Адекватна підготовка, відповідна робочим вимогам, послаблює стрес і підвищує здатність пристосовуватися до змін і роботі в складних умовах.
Мотивація і задоволення від роботи	Підвищуючи свою кваліфікацію, співробітники відчують турботу керівництва, що сприяє підвищенню мотивації і задоволення від роботи.

Для покращення системи розвитку персоналу ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» хочу запропонувати створити внутрішній тренінг-центр.

Тренінг - це набір завдань і вправ, які співробітники будуть виконувати за планом. Завдяки тренінгам працівники зможуть удосконалювати свої знання, підвищувати ефективність роботи, а також формувати додаткові навички для кар'єрного росту.

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

Варто запропонувати поділити тренінги за структурою. Потрібно розділити тренінги за різною тематикою, а також розділити їх за положення працівника на підприємстві. Тобто проводити окремі тренінги лише для того персоналу, який має у ньому потребу. У комплексі, проведення тренінгів збільшить продуктивність роботи всього підприємства. Клієнти та працівники швидко відчують позитивні зміни, і в результаті збільшиться дохід, як інтелектуальний так і грошовий.

Нижче буде наведено переваги та недоліки такого тренінг-центру (див. таблицю 3.2).

Таблиця 3.2 - Переваги та недоліки тренінг-центру

Переваги	Недоліки
1. Участь усіх учасників колективу у процесі навчання.	1. Короткотривалий ефект тренінгу (3 – 4 місяці)
2. Збільшення концентрації уваги учасників;	2. Необхідність повторного тренінгу з метою відновлення навичок
3. Короткий термін навчання потрібних навичок (1 – 3 дні, іноді 5 днів)	3. Висока вартість
4. Швидко дає практичні навички роботи	4. Тренінг не дає системних знань, як у спеціалізованих навчальних закладах
5. Посилює мотивацію колективу	5. У ході тренінгу є ризик сильного відхилення від запланованих тем, тобто можливість не досягнення необхідного результату
6. Обмін особистим досвідом між учасниками тренінгу	6. Довготривалість тренінгу
7. Об'єднує колектив	

Варто також зазначити, що одним з важливих факторів, є особистість тренера як інструменту розвитку всіх учасників тренінгу, тобто в залежно від таланту тренера успіх навчання буде варіативним.

Тренінги будуть застосовуватись як для нових працівників, так і для працівників зі стажем. Ще одним нововведенням буде прийняття працівників на випробувальний термін, і лише після його проходження будуть визначені слабкі та сильні сторони кандидата та на основі висновків керівника буде прийнято рішення про подальшу співпрацю.

Тренінги також допоможуть слідкувати за всіма змінами у сфері, за всіма іноваціями, що дасть змогу збільшити ефективність роботи персоналу. Самі тренінги будуть проводитись у групах, так як проводити індивідуальні тренінги є недоцільно. Ефект від роботи є меншим від ціни на проведення такого тренінгу.

Тренінг-центр потребує вкладення значних коштів та часу, але результати від його створення є значно більшими. Це дасть можливість задовольнити потребу особистості у саморозвитку, і цим самим зменшити плинність кадрів, а також покращити комплексну діяльність всього підприємства та збільшити компетентність персоналу.

Завдяки оцінці інтелектуального капіталу ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» будуть вирішені наступні задачі: у загальний ресурс управління буде включено новий набір схем та методів для комплексної оцінки ресурсної бази; системі мотивації робітники зможуть збільшити ефективність праці, якість виконання робіт та збільшить загальний рівень підготовки персоналу.

Отже, основною стратегією удосконалення системи розвитком персоналу підприємства вибрати створення онлайн платформи для розвитку персоналу. Вище було описано нові тренінги по навчанню персоналу. Але на це можуть піти великі кошти, і для того щоб мінімізувати витрати, пропоную впровадити онлайн платформу.

Доцільно створити онлайн систему для розвитку персоналу, яка буде знаходитись на абсолютно новій платформі. Її назва буде «Kyivklib.study».

Можливості для платформи «Kyivklib.study»:

1. Створювати і імпортувати навчальний контент. Впровадження в навчання персоналу унікальних можливостей: створення тестів і опитувань, навчальні та інфортивні сторінки, спеціалізовані та загальні курси або програми навчання, використовуючи вбудовані редактори.

2. Дистанційне керування процесом навчання. Формування списку завдань в індивідуальних чи групових форматах, які доповнені системою дистанційного навчання, включаючи різні навчальні матеріали (тести, різноманітні книги або спеціальні програми), налаштування автоматичного призначення навчання.

3. Використовуючи інструменти комунікацій, забезпечити високий рівень зв'язку для спілкування між співробітниками і адміністраторами, створювати в системі загальні та тематичні форуми, відкриті коментарі до завдань, підключати особисті нагадування та повідомлення.

4. Комплексна система дистанційного навчання має бути доповнена базою знань, формувати її і доповнювати новими навчальними, теоретичними і прикладними матеріалами, для простого і оперативного пошуку потрібної інформації.

5. Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання. Використовувати інструменти узагальненого і індивідуального тестування, для всебічної оцінки отриманих знань та навичок.

Таким чином, створення онлайн-системи освіти в ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» дозволить вивести розвиток персоналу на новий рівень. Поліпшить контроль розвитку персоналу, додасть в нього більше прозорості, дозволить дистанційно керувати процесом навчання та економити значні кошти завдяки тому, що буде створена спеціальна база знань, у якій будуть доступні усі пройдені раніше тренінги у режимі онлайн та велика бібліотека для саморозвитку.

ВИСНОВКИ

Результатом проведеного дослідження є теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання – вдосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві. Отримані результати дозволяють зробити висновки, про ефективність роботи системи розвитку персоналу на підприємстві.

Нині рушієм науково-технічного прогресу є розвиток персоналу та професійний розвиток. Ось чому всі компанії в країнах з добре розвиненою економікою надають досить великому значенню розвитку персоналу. Вибір стратегії управління розвитком персоналу та її постійне вдосконалення стає основною функцією HR-підрозділу. Виходячи з цього, для України передумовою сталого розвитку є впровадження передових систем розвитку персоналу на підприємствах.

Проведення аналізу теоретичних засад управління розвитком персоналу показало, що у світовому розвитку, одним з ключових факторів що приводить компанію до успіху є людські ресурси. Кожна компанія може купити нове обладнання для виготовлення продукції, але саме чи стане ця компанія лідером на конкурентному ринку залежить від людських ресурсі, які постійно забезпечують безперервну роботу кожного підприємства та компанії. Були розглянуті основні поняття сутності управління розвитком персоналу підприємства. Також ми визначили, що розвиток персоналу є одним з найважливіших чинників у системі управління людським персоналом.

Слід зазначити, що загальна чисельність персоналу у 2018-2019 рр. зросла. Варто зазначити що збільшення персоналу відбулось завдяки зменшенню звільнень працівників. Низька плинність кадрів протягом останніх років зумовлена запровадженням бонусної програми, міжнародною сертифікацією умов праці, запровадженням програми перегляду заробітних

плат, що передбачає їх щорічне підвищення, зважаючи на досягнення індивідуальних цілей працівника.

ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» надає великого значення адаптації нових робітників до нового робочого місця. Кожен працівник може проходити тенінги та тести з метою формування необхідних знань на роботі та при переведенні робітника на вищу посаду. Підприємство створило спеціальні класи адаптації для нових працівників, що значно скоротило витрати на навчання.

Усі тренінги компанії забезпечують постійний розвиток персоналу, дозволяють робітникам постійно вдосконалювати свої особисті та професійні можливості, що забезпечить їх професійний розвиток надалі.

У пріоритеті на підприємстві - підбір і розвиток нових, молодих працівників. У статевій структурі кадрового складу спостерігається стабільна тенденція. Переважна кількість працівників – чоловіки, які займають посади у виробничо-промислового персоналу. Жінки переважають у керівному складі.

Переважає більшість працівників мають середню спеціальну освіту, а найбільшою віковою групою є працівники віком до 30 років. Це свідчить про привабливість компанії для молоді. Проблем плинності кадрів на підприємстві не виявлено.

За рахунок того, що підприємство використовує досвід і надбання глобальної, материнської компанії, то критичних моментів в управлінні кадрами немає. Однак є сфера для розвитку, на яку слід звернути увагу - система навчання, самонавчання та розвитку персоналу.

Для покращення системи розвитку персоналу ТОВ «КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ» було запропоновано створити онлайн платформу «Kyivkhlb.study», яка дозволить: створювати і імпортувати навчальний контент; дистанційно керувати процесом навчання; використовувати підготовлені інструменти комунікацій; формувати і розвивати базу знань; об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA.
2. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/013-016.pdf (дата звернення 29.01.21)
3. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/eui_2009_2_10.pdf (дата звернення 27.01.21).
4. Бортник С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. 2015. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/echscenu_2015_2_8.pdf (дата звернен. 30. 01.21).
5. Токманова І. В., Кузуб А. В. Стратегічне управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. URL:http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/59/VETP_2016_53_110_114.pdf (дата звернен. 01.02.21).
6. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=4290> (дата звернення 01.02.21)
7. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством. 2014. URL :[http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/9402/1/2014-Грузіна Дериховська%20В.%20І..pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/9402/1/2014-Грузіна%20Дериховська%20В.%20І..pdf) (дата звернення 03.02.21)
8. Лысенко Ю. Г., Андриенко В. Н., Беликова Т. Ю. Стратегическое управление персоналом. 2-е изд., пер. И доп. Донецк : ООО "Юго-восток, Лтд", 2005. 201 с.
9. Шекшня С. В., Емошин Н. Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. 6-е изд., перераб. И доп. М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. 336 с.

10. Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации : учеб. Пособ. М. : КНОРУС, 2005. 416 с.
11. Григор'єва О. В., Галайда Т. О., Іскрук А. В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві. 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3542> (дата звернення 05.02.21)
12. Берегова В. О. Трудовий потенціал підприємства. 2015. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/maket_zbirnyk_2015_pdf.pdf (дата звернення 05.02.21)
13. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. 2019. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf (дата звернення 05.02.21).
14. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на виробництві. 2007. URL: <https://hrliga.com/index.php> (дата звернен. 05.02.21).
15. Сингаївська А. М. Розмежування понять «навчання» та «учіння». URL: file:///C:/Users/Downloads/VKPI_fpp_2011_3_26.pdf (дата звернення 05.02.21)

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Інформаційного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Закладки витрати до фінансової звітності"

ДОКУМЕНТ ВЕРСИЯНО

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНІЙ ДІМ"	Дата (рік, місяць, день)	101
Територія	КИЇВСЬКА	Ідентифікаційний номер	41576871
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	Код за КОАТУУ	3210600000
Вид економічної діяльності	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошнених кондитерських виробів, тортів і тістечок нестривалого зберігання	Код за КВЕД	240 10.71
Середня кількість працівників	1 377		
Адреса, телефон	вулиця МЕТАЛУРГІВ, буд. 27, м. БРОВАРИ, КИЇВСЬКА обл., 07400	Ідентифікаційний номер	0504243862
Одиниця виміру: тис. грн. без десятизначного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "у" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			V
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за /БК/Д 1801001

А К Т И В	Код рідка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незакінчені капітальні інвестиції	1005	96	50 096
Основи засобів	1010	13 120	13 148
первісна вартість	1011	14 581	17 030
знос	1012	1 461	3 882
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	13 216	63 244
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	8 132	9 902
Виробничі запаси	1101	8 083	9 844
Незакінчене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	16	13
Товари	1104	33	45
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторські переуступання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	20 052	24 237
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	213	11 863
з бюджетом	1135	-	4 512
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	2 077	2 817
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та еквіваленти	1165	373	618
Готівка	1166	34	47
Рахунок в банку	1167	339	571
Витрати майбутніх періодів	1170	-	21
Частина переуступлення у страхових резервних у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1180	-	-
	1181	-	-

резервів збитків або резервів покриття виплат	1182	-	-
резервів незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервів	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 603	2 486
Усього за розділом II	1195	32 450	56 456
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи побуття	1200	-	-
Баланс	1300	45 666	119 700

Позначення	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Еквівальний дохід	1411	-	-
Використані курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Переподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 363	6 864
Позначений капітал	1425	(-)	(-)
Вислужений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	2 463	6 964
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Повільні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Балансові допомоги	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	-	-	-
резерв збитків або резерв покриття виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Приватний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	34 673	101 533
розрахунками з бюджетом	1620	1 946	1 436
у тому числі з податку на прибуток	1621	510	543
розрахунками за страхування	1625	911	925
розрахунками з оплати праці	1630	3 371	3 514
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	520	832
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	1 731	2 781
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від нерестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	51	1 715
Усього за розділом III	1695	43 203	112 736
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами побуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	45 666	119 700

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Хорьков
Олександрович
ЕП Сидоренко
Вікторія
Анатолівна

ХОРЬКОВ ОЛЕКСІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

СИДОРЕНКО ВІКТОРІЯ АНАТОЛІВНА

† Визначена в порядку встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ"**

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2019 р.

Дата (рік, місяць, число)

за СДПР/СДМ

КОДИ

2020 01 01

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	289 405	188 230
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(185 163)	(119 130)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	104 242	69 100
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 408	953
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(12 309)	(10 137)
Витрати на збут	2150	(83 004)	(54 202)
Інші операційні витрати	2180	(7 152)	(2 809)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	4 185	2 905
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	19	6
Інші доходи	2240	1 446	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(62)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	5 588	2 911
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 087)	(519)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	4 501	2 392
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4 501	2 392

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	108 792	77 946
Витрати на оплату праці	2505	63 506	39 261
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 714	7 875
Амортизація	2515	2 495	1 474
Інші операційні витрати	2520	71 957	44 310
Разом	2550	259 464	170 866

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник
Головний бухгалтер

Олександр
Олександрович
ЕП Сидоренко
Вікторія
Анатоліївна

ХОРЬКОВ ОЛЕКСІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

СИДОРЕНКО ВІКТОРІЯ АНАТОЛІІВНА

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Листівні вимоги до фінансової звітності"

ДОКУМЕНТ ВЕРСИЙНО

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРНІЙ ДМ"	Дата (рік, місяць, день)	31.12.2018	01	01
Територія	КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	41576871		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	3210600000		
Вид економічної діяльності	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	за КОЗРФ	240		
		за КВЕД	10.71		
Середня кількість працівників	297				
Адреса, телефон	вулиця МЕТАЛІСТІВ, буд. 27, м. БРОВАРИ, КИЇВСЬКА обл., 07400	0504243862			
Одиниця виміру; тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого виводяться в гривнях з копійками)					
Складено (робити позначку "у" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності					у

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1 Кош за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рідкев	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	96
Основні засоби	1010	-	13 120
первісна вартість	1011	-	14 581
знос	1012	-	1 461
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомість	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомість	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гривні	1050	-	-
Відстрочені аквизиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих естрахових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	13 216
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6	8 132
Вироблені запаси	1101	6	8 083
Незавирені виробництва	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	16
Товари	1104	-	33
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити переуступання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	-	20 052
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2	213
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1	2 077
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	107	373
Готівка	1166	-	34
Рахунки в банках	1167	107	339
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частина переуступлення у естрахових резервах у тому числі в: резервах довгострокових цобів'язань	1181	-	-

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КИЇВСЬКИЙ ПЕКАРИНИЙ ДІМ"** (пайовиківства)
 Дата (рік, місяць, число) 2019 01 01
 за ЄДРПОУ
 КОДИ
 ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за Рік 2018 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	188 230	-
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(119 130)	(-)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	69 100	-
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	953	-
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вільних від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(10 137)	(16)
Витрати на збут	2150	(54 202)	(13)
Інші операційні витрати	2180	(2 809)	(-)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2 905	-
збиток	2195	(-)	(29)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	6	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2 911	-
збиток	2295	(-)	(29)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(519)	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	2 392	-
збиток	2355	(-)	(29)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 392	(29)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	77 946	-
Витрати на оплату праці	2505	39 261	12
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 875	1
Амортизація	2515	1 474	-
Інші операційні витрати	2520	44 310	16
Разом	2550	170 866	29

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

Олексій
Олександрович
ЕП Сидоренко
Вікторія
Анатоліївна

ХОРЬКОВ ОЛЕКСІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

СИДОРЕНКО ВІКТОРІЯ АНАТОЛІЇВНА

