

УДК 331.101.5

Любомир Білоус (Україна)

JEL classification: L22

Любомир БіЛОУС

кандидат економічних наук,
доцент,
кафедра міжнародної економіки,
маркетингу і менеджменту,
Тернопільський національний економічний
університет, Україна
E-mail: lyubomir69@ukr.net
<http://www.researcherid.com/rid/G-0000-2019>

© Любомир Білоус, 2020

Отримано: 30.01.2020 р.
Прорецензовано: 06.02.2020 р.
Рекомендовано до друку: 26.02.2020 р.
Опубліковано: 28.02.2020 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

РОЛЬ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО НАВЧАННЯ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ВИРОБНИЧИМ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ

АНОТАЦІЯ

Особливістю сучасного розвитку харчової галузі є безперервні техніко-технологічні інновації, організаційні нововведення. У зв'язку з цим стратегія випереджаючого навчання персоналу протягом усієї трудової діяльності є обов'язковою умовою функціонування кожного підприємства даної галузі, основою побудови системи внутрішньофірмового навчання.

Проблема розвитку компетентності виробничого персоналу полягає не стільки в навчанні його способам діяльності в умовах нормального функціонування сучасного обладнання, а в випереджаючій підготовці до успішних, мотивованих, усвідомлених, відповідальних і оперативних дій в різних ситуаціях перспективи безперервної модернізації обладнання для хлібопекарських підприємств.

Білоус Л. Роль внутрішньофірмового навчання для досягнення стратегії розвитку професійних компетенцій виробничим персоналом підприємств харчової галузі. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 187-197.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.187>

Ключові слова: внутрішньофірмове навчання; компетентності виробничого персоналу; професійна компетенція; економічні критерії оцінки знань; вмінь; навичок; системи професійних знань.

UDC 331.101.5

Lubomyr Bilous (Ukraine)

JEL classification: L22

Lubomyr BILOUS

*PhD in Economics,
Associate Professor, Department of International
Economics, Marketing and Management,
Ternopil National Economic University, Ukraine*
E-mail: lyubomir69@ukr.net
<http://www.researcherid.com/rid/G-0000-2019>

© Lubomyr Bilous, 2020

Received: 30.01.2020

Revised: 06.02.2020

Accepted: 26.02.2020

Online publication date: 28.02.2020



This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 license, which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

THE ROLE OF INTRA-FIRM TRAINING TO ACHIEVE A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCIES BY PRODUCTION STAFF OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

ABSTRACT

A feature of the modern development of the food industry is the continuous technical and technological innovations, organizational innovations. In this regard, the strategy of advanced training of staff throughout the work is a prerequisite for the functioning of each enterprise in this industry, the basis for building a system of intra-firm training.

The problem of developing the competence of production staff is not so much in training their methods of operation in the normal operation of modern equipment, but in advanced preparation for successful, motivated, conscious, responsible and operational actions in different situations prospects of continuous modernization of equipment for bakeries.

Bilous, L. (2020). The role of intra-firm training to achieve a strategy for the development of professional competencies by production staff of food industry enterprises. *Economic analysis*, 30 (1, Part 2), 187-197.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.187>

Keywords: in-house training; competencies of production staff; professional competence; economic criteria for assessing knowledge; skills; abilities; system of professional knowledge.

Вступ

У міру здійснення комплексної механізації і автоматизації виробничих процесів, впровадження нової техніки і технології робочі виконують все більш складний комплекс робіт, що розширює їх виробничий профіль. Розвиток бригадних форм організації праці створило об'єктивну необхідність суміщення професій, а також придбання додаткових знань і умінь з інших професій. Члени бригади стали освоювати всі операції по технологічному процесу, технічному огляду і ремонту різноманітного обладнання та в порядку взаємодопомоги і взаємозамінності виконувати весь комплекс, робіт, розширюючи тим самим свої трудові функції. найбільш ефективно використання суміщення професій стало характерним для комплексних бригад. Внутрішньо фірмове навчання має на меті як професійний, так і особистісний ріст кожного працівника, мотивацію корпоративного успіху.

Випереджальний розвиток професійної компетентності персоналу являє собою основний ресурс людського фактора безперебійної роботи підприємств харчової промисловості. Розвиток професійної компетентності виробничого персоналу може відбуватися, головним чином, в ході придбання трудового досвіду, самоосвіти та додаткової освіти. Оптимальне поєднання цих процесів забезпечує система внутрішньо фірмового навчання, все більш популярна в силу своєї доступності, економічності та гнучкості.

Проблема мотивації персоналу до навчання часто вирішується в рамках складного ринку праці. На сучасному етапі типовим є формування систем, що встановлюють взаємозв'язок між результатами виробничої діяльності кожного працівника і наданням йому можливості для навчання. Чим більш цінним вважається співробітник для підприємства, тим більше коштів виділяється, для підвищення його кваліфікації. Таким чином, система навчання перетворюється в потужний стимул підвищення продуктивності праці. Використання економічних критеріїв в роботі з персоналом вимагає розробки методик для визначення ефективності навчання. Робота в цій області ведеться за кількома основними напрямками: розробка нових систем обліку витрат на підготовку персоналу; пошук критеріїв оцінки результатів проведеного навчання; вибір оптимального варіанту програми навчання. Система професійної підготовки робітників тісно взаємопов'язана із процесами набору персоналу, ротації та планування трудової кар'єри (рис. 1). Взаємозв'язок та взаємоузгодженість даних процесів дозволить оптимізувати заходи професійної підготовки та, одночасно, уникнути такого негативного явища як плінність кадрів.

Професійна компетентність визначається здатністю фахівця застосовувати свої знання в умовах, що змінюються і умінням самонавчатися протягом усього життя. «Компетентність» розвивається не тільки на основі знань, умінь і навичок, отриманих в процесі професійної освіти, а й завдяки професійному досвіду і проявляється через професійну діяльність в будь-якій галузі.

Мета статті

Метою нашої публікації є визначення та окреслення найважливіших, на нашу думку, критеріїв ефективності внутрішньо фірмового навчання, а саме зниження ризиків, аварійних ситуацій та інцидентів на робочому місці; зниження кількості скарг і претензій з боку споживачів; підвищення рівня задоволеності персоналу результатами своєї праці.

Виклад основного матеріалу дослідження

Розглянемо основні етапи розробки стратегії розвитку професійних компетентностей виробничого персоналу підприємств харчової галузі шляхом внутрішньо фірмового навчання.

1 етап. Розробка методологічного блоку: визначає мету її реалізації, а саме – розвиток професійної компетентності персоналу. До основних методологічних підходів віднесемо компетентнісний і аксіологічний.

Аксіологічна основа визначатиме значущість мотивації робітників, які проходять навчання, їх ставлення до професійних цінностей, корпоративної культури, професійної відповідальності, врахування принципів співвіднесення особистих і професійних інтересів.

Специфічні особливості виробничого навчання робітників в умовах внутрішньо фірмової освіти для підприємств харчової промисловості:

- формування системи професійних знань, умінь і навичок, спрямованих на вирішення конкретних виробничих задач підприємства;
- забезпечення розвитку технічного мислення, навичок раціоналізаторської діяльності, самоосвіти;
- виховання економічної культури, підприємливості та діловитості, соціальної активності, творчості;
- розвиток умінь професійної діяльності в типових і нетипових ситуаціях;
- формування і розвиток умінь забезпечення безаварійної та безперебійної роботи;
- розвиток етичної компетентності.

Зазначені особливості враховують вимоги загальних і специфічних принципів внутрішньо фірмового виробничого навчання робітників (рис. 2).

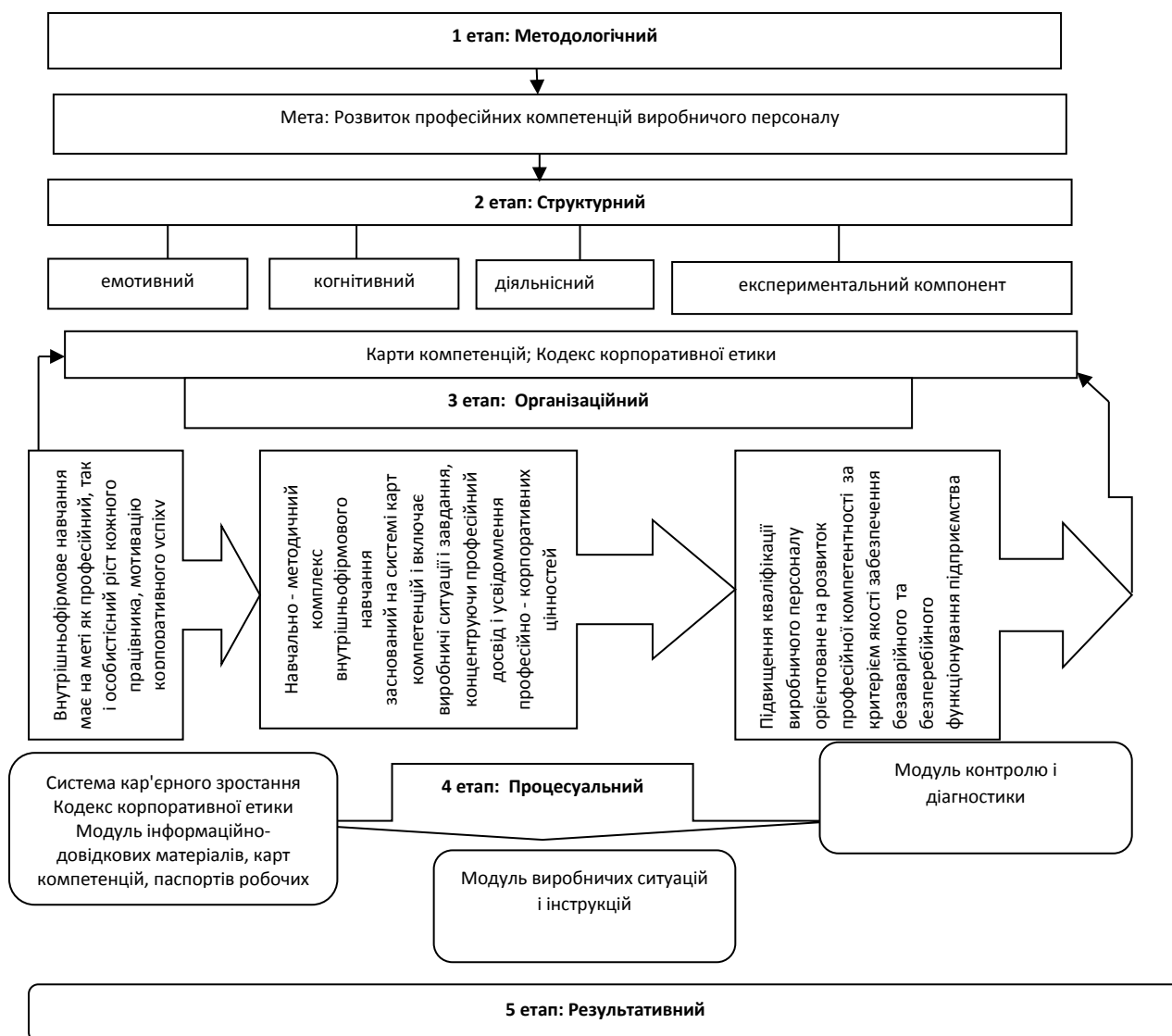


Рис. 1. Стратегія розвитку професійних компетенцій виробничого персоналу підприємств харчової галузі шляхом внутрішньофірмового навчання

Примітка. Складено автором.

Важливими для нашого дослідження виявилися андрагогічні орієнтири освітнього процесу, представлені принципами: пріоритетності самостійного навчання; спільної діяльності при підготовці і в процесі навчання; використання наявного позитивного життєвого досвіду (перш за все соціального та професійного), практичних знань, умінь, навиків в якості бази навчання і джерела формалізації нових знань; коригування застарілого досвіду і особистісних установок, що перешкоджають освоєнню нових знань; індивідуального підходу до навчання на основі особистісних потреб, з урахуванням соціально-психологічних характеристик особистості і тих обмежень, які накладаються його діяльністю (наявністю вільного часу, фінансових ресурсів і

т. д.); елективності і рефлексивності навчання; затребуваності результатів навчання практичною діяльністю того, хто навчається; системності навчання; актуалізації результатів навчання (їх якнайшвидше використання на практиці).

2 етап. Розробка структурного блоку. Даний етап визначається структурним і змістовним наповненням професійної компетентності робітників. Всі компетенції працівників харчової промисловості ми розділимо на три основні групи – корпоративні, професійно-технічні, управлінські. Корпоративні компетенції мають всі категорії працюючих. Кількість технічних і професійних компетенцій більше у виробничого персоналу, відповідно управлінські компетенції переважають у топ-менеджерів.

Методи розробки моделей компетенцій, представляють послідовність основних кроків, представлених на рис. 3.

Заключним етапом розробки моделі компетенцій реформування моделі під конкретну посаду, яку можна представити в графічному вигляді.



Рис. 2. Принципи внутрішньо фірмового виробничого навчання робітників

Примітка. Складено автором.

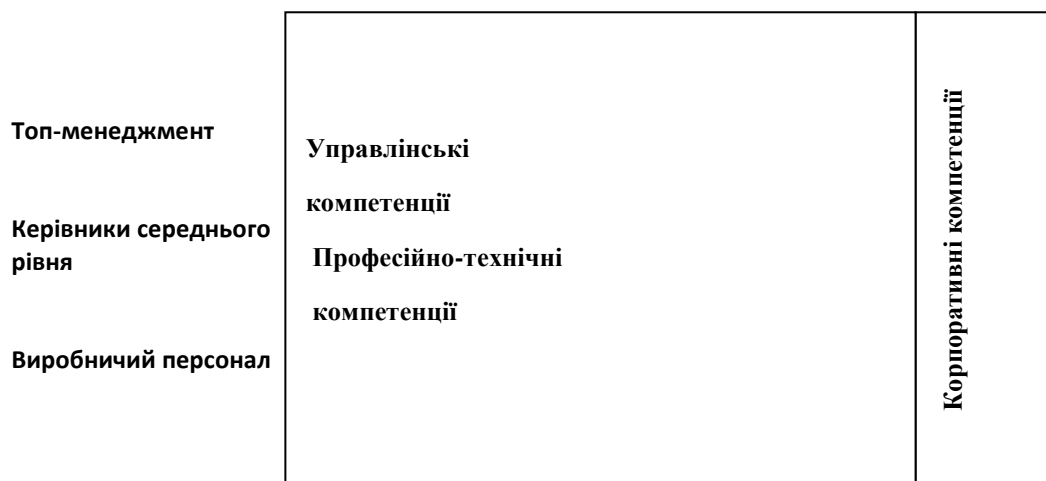


Рис. 3. Карта компетенцій працівників харчової промисловості

Примітка. Складено автором.

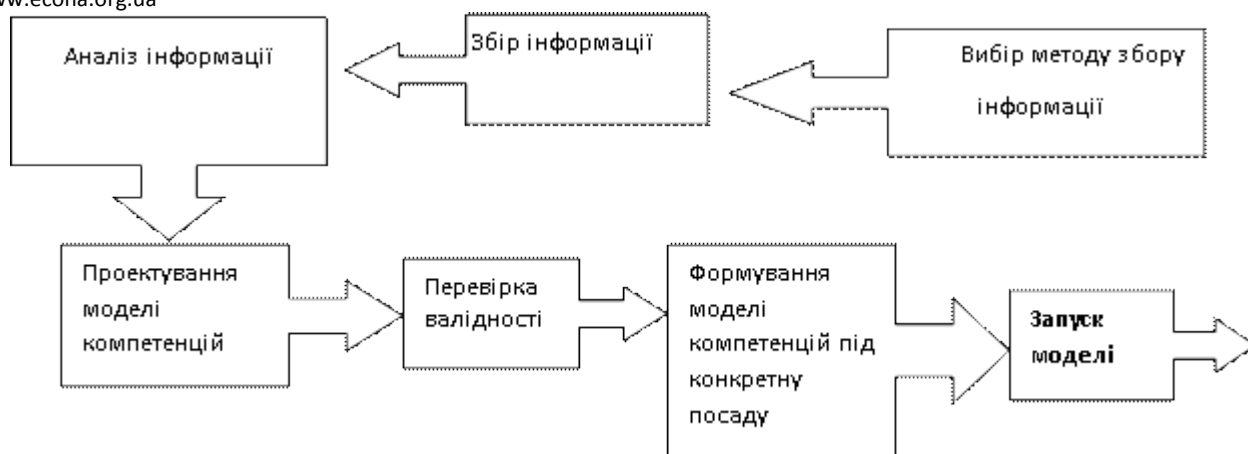


Рис. 4. Алгоритм створення моделі компетенцій

Можливе також табличне або матричне моделювання компетенцій.

Наявність моделі компетенцій має наступні переваги для підприємств харчової промисловості:

- розробка єдиних стандартів опису ефективності роботи сприяє встановленню взаєморозуміння між співробітниками різних відділів і різних рівнів;
- узгодженість при оцінці працівника: всі експерти однаково розуміють, що таке «цінні якості» працівника і знають, що необхідно оцінити, а що можна проігнорувати;

- можливість визначити слабкі і сильні сторони кожного співробітника і використовувати інформацію для планування кар'єри і розвитку;
- з'являються підстави для формування резерву і планування кар'єри співробітників;
- розробляються стандарти якості виконуваних робіт;
- переваги для співробітників забезпечують краще розуміння того, що робить співробітник і які якості йому необхідні, а також, які вимоги до нього пред'являють; можливість отримати зворотній зв'язок, дізнатися про свої сильні і слабкі сторони, загальному потенціалі і кар'єрні перспективи.

Таблиця 1. Структура діяльнісного компонента професійної компетенцій виробничого персоналу

Структура діяльнісного компонента професійної компетентності виробничого персоналу	Значимість умінь (Бали за 10-бальною шкалою)
техніко-аналітичні вміння	8
вміння технічного документування	7
вміння планування	4
вміння інструментального забезпечення	6
організаційні вміння	6
комунікативно-бригадні вміння	6
вміння технічного обслуговування	10
вміння технічної діагностики	10
вміння ремонту та налаштування	10
вміння робіт з новим обладнанням	8
вміння контролю якості	7

Примітка. Складено автором.

Поряд з перевагами, існує і кілька недоліків моделі компетенцій.

По-перше розробка моделі компетенцій досить тривалий і трудомісткий підготовчий процес, що включає підготовку списку компетенцій, формування робочої групи та її навчання.

По-друге, детальна оцінка кожної компетенції – процес досить трудомісткий.

Професійна компетентність виробничого персоналу включає ряд компонентів, які можуть

бути інтегровані в метакомпонент – когнітивний, діяльнісний та емотивний, екстремальний. Для встановлення змісту цих компонентів варто здійснювати комплексний аналіз посадових інструкцій, паспортів обладнання, робочих місць, нормативів та іншої документації. Створена таким чином нормативно-довідкова база може стати основою взаємопов'язаних посадових інструкцій і карт компетенцій робітників. На нашу думку, така система полегшує персоналу встановлення

www.econa.org.ua

відносин підлеглих і сприяє дотриманню деонтології оптимальної послідовності дій в різних ситуаціях і інцидентах.

Грунтуючись на принципах аксіології слід визнати, що емотивний компонент є провідним у разі підвищення кваліфікації. Його розвиток має бути відображено в змісті навчання і забезпечувати формування установки на безперервний професійний розвиток; ціннісне ставлення до обраної професії; становлення корпоративної культури, усвідомлення рівня і ступеня професійної відповідальності на даній посаді.

3 етап – організаційний.

Основним моментом реалізації організаційних умов ефективного внутрішньо фірмового навчання з метою розвитку професійної компетентності робітників підприємств харчової промисловості є наявність регіонального навчального кластеру. Розширення сировинної бази, розвиток технічного прогресу, транспортної інфраструктури, вимагають подальшого розширення і удосконалення галузевої системи професійного навчання персоналу підприємств.

Такі регіональні навчальні кластери повинні виконувати функції методичного управління мережею навчальних комбінатів, пунктів, полігонів і, крім того, проводити професійне навчання керівників і фахівців.

Доцільність створення даних кластерів на рівні регіону є очевидною, адже професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації виробничі кадри проходять в одному місці, що дозволить підприємствам оптимізувати час на навчання та скоротити витрати на нього. Навчальні кластери відповідно до своїх функцій повинні здійснювати підготовку робітників за участю висококваліфікованих інструкторів на базі комп'ютерних навчальних систем, програмованих посібників.

Навчально-матеріальна база таких кластерів повинна забезпечувати збалансовану з потребами в кваліфікованих кадрах підготовку за професіями та спеціальностями.

До складу кластеру повинні входити навчальні заклади регіону, які здійснюють професійну підготовку робітничих кадрів з максимальним використанням потенціалу наявних наукових шкіл і інноваційного досвіду.

Також в кластер включені наукові та науково-методичні установи, лабораторії, центри і інститути, які спільно з навчальними закладами кластеру займаються науково-дослідницькою діяльністю, здійснюють трансфер інновацій на дослідно-експериментальній базі у вигляді нових виробничих стандартів, навчальних програм і навчально-методичного забезпечення, нових форм стимулювання навчально-дослідницької активності

слухачів, узгоджених на рівнях загальної середньої, вищої та додаткової освіти.

Розвиток професійної компетентності виробничого персоналу при внутрішньо фірмовому навчанні представляє собою системний керований процес розширення професійних знань персоналу в харчовій та супутніх сферах; інтенсифікації оперативних умінь з обслуговування, ремонтом, модернізацією та встановлення обладнання; актуалізації особистого відповідального ставлення робітників до забезпечення безаварійного та безперервного постачання споживачів продуктами харчування.

Змістовними аспектами внутрішньо фірмового навчання виробничого персоналу є: визначення і розвиток взаємопов'язаних компетенцій персоналу; проектування і реалізація методів, засобів і методик освоєння персоналом способів безаварійної та безперебійної роботи; розвиток особистісної відповідальності персоналу; формування корпоративної культури; контроль розвитку професійних компетенцій персоналу; створення відповідної навчальної та програмно-методичної документації.

Розвиток професійної компетентності виробничого персоналу у внутрішньо фірмовому навчанні визначається:

- позитивними стійкими інтеграційними змінами компонентів професійної компетентності (когнітивної, емотивної, діяльній і екстремальної);
- послідовною реалізацією етапів компетентісного розвитку (виробничої адаптації, типових професійних умінь, забезпечення безаварійної роботи);
- досягненням наростаючих рівнів (допустимого, нормативного і перспективного) розвитку професійної компетентності.

4 етап – процесуальний. Логіка моделювання процесу розвитку професійної компетентності у внутрішньо фірмовому навчанні полягає в визначенні засобів, методів, форм і етапів навчання зі стадіями розвитку професійної компетентності.

Основним засобом навчання ми вважаємо професійно-розвиваюче забезпечення. У структурі цього забезпечення виділяються:

- Система кар'єрного росту (орієнтована на формування емотивного компонента);
- Кодекс корпоративної етики (орієнтований на розвиток емотивного, діяльній і екстремального компонентів);
- Навчально-методичний комплекс, що включає інформаційний модуль, модуль виробничих ситуацій і інструкцій, навчальний модуль та модуль контролю і діагностики.

Важливим фактором створення реалістичної моделі внутрішньо фірмової підготовки стане розробка положення «Про підвищення кваліфікації

персоналу підприємства», в якому розвиток компетенцій представлено обов'язковою умовою входження в кадровий резерв і просування, підвищення заробітної плати, там-же будуть встановлені три рівня професійної компетентності виробничого персоналу – допустимий, достатній і перспективний.

Особливістю внутрішньо фірмового навчання в частині його змісту є те, що програми навчання в навчальних центрах повинні бути наближені до реальних виробничих умов.

Важливу роль мають відігравати програми введення в посаду.

Подальше зростання комп'ютеризації і розвиток телекомунікаційних мереж можуть дати численні ефекти в професійному навчанні персоналу безпосередньо на виробництві шляхом використання комп'ютерних навчальних систем, як джерела інформації, засоби тренування навичок, а також для оцінки (самооцінки) працівників на основі комп'ютерних тестів.

В даний час ринок навчально-методичних матеріалів для комп'ютерних навчальних систем досить насичений. Тому підприємства можуть замовити або придбати їх в спеціалізованих галузевих центрах у вигляді комплектів.

Навчальні матеріали містять зазвичай опис декількох конкретних ситуацій, що пропонуються до розбору, з питаннями після кожного; фактичну інформацію, організовану в основному в формі графічного або ілюстративного матеріалу: набір вправ; завдання, розраховані як на індивідуальну, так і на групову роботу; набір тестів, що дозволяють з'ясувати рівень розвитку навичок або знання до і після закінчення курсу навчання.

Види і напрямки професійного навчання і підготовки кадрів визначають його форми. Зазвичай виділяються наступні форми.

Навчання на робочому місці в процесі роботи (на заході застосовується термін – on the job training). Ця форма підготовки є найбільш оперативною, тому що забезпечує тісний зв'язок безпосередньо з процесом діяльності робітника. Зазвичай дана форма реалізується через наставництво і кураторство з використання методів ускладнюючих завдань, що направлені на отримання досвіду, виробничого інструктажу, ротації, використання працівника в якості асистента, делегування повноважень – функцій і відповідальності.

Навчання з відривом від роботи – (на заході застосовується термін – off the job training). Дана форма навчання може бути реалізована наступним чином:

- навчання на території організації, здійснюване внутрішніми фахівцями самої організації.
- навчання на території організації, здійснюване зовнішніми, запрошеними експертами.

- навчання на території зовнішньої освітньої установи.

Ще одним напрямом є дуальна система навчання робітничих кадрів, що передбачає поєднання навчання в навчальному закладі з періодами виробничої діяльності. Навчальний процес організовується таким чином: паралельно зі звичайними заняттями у вузі, коледжі чи іншому професійному навчальному закладі (загальноосвітня підготовка) слухачі ходять на роботу на конкретне підприємство, де набувають практичний досвід (професійна підготовка). За системою дуального освіти може проводитися навчання в рамках короткострокових курсів в обсязі до 700 годин. Така форма підготовки і перепідготовки працівників технічного та професійного профілю для галузі харчової промисловості дозволяє гнучко поєднувати проходження теоретичного курсу і професійної підготовки фахівців безпосередньо на робочих місцях і забезпечити отримання більш високих кваліфікацій (розрядів), можливість розширення функціональних обов'язків. Графік навчального процесу по дуальній системі освіти розробляється з урахуванням специфіки кожного конкретного харчового підприємства та вимог до компетентності і кваліфікації слухача.

Основні переваги системи дуальної освіти:

- відкриваються додаткові можливості підвищення ефективності підготовки робітників і технічних кадрів вищої кваліфікації;
- забезпечується диверсифікація професійної освіти, тобто є можливість щодорозширення пропонованих професійних програм;
- сприяє більш різнобічному професійному розвитку слухача;
- забезпечують взаємозв'язок, взаємопроникнення і взаємовплив різних систем (наука і освіта, наука і виробництво і т. п.), що призводить до якісних змін у професійній освіті.

Роботодавцям, в кінцевому рахунку, економічно доцільно інвестувати в освіту, оскільки «на виході» вони отримують готового фахівця, досконально знайомого з особливостями роботи саме цього підприємства (організації).

Підготовлені кадри після закінчення навчання відразу ж можуть бути задіяні у виробництві: необхідність професійної адаптації відпадає.

Однією з умов успішності розвитку компетенцій робітників у внутрішньо фірмовому навчанні є баланс особистих і корпоративних інтересів, що може бути відображено в системі атестації персоналу, схемах його кар'єрного зростання і Кодексі корпоративної етики.

Розглянемо моделі організації внутрішньо фірмового навчання для персоналу, що має базову освіту відповідного профілю.

Перепідготовка. Найбільш широко вона практикується на підприємствах, орієнтованих у своїй кадровій політиці на власну робочу силу. Необхідність у перепідготовці викликають такі процеси, як вивільнення працівників, плинність працівників. Особливість перепідготовки кадрів – контингент робітників, яких вона охоплює. Це в основному робочі середніх і старших вікових груп, які працювали певний час за певною професією, що накладає свою специфіку на навчання.

Навчання персоналу інших професій – це підготовка робітників, які вже мають професію по основній діяльності з метою отримання додаткової з початковим рівнем кваліфікації для даного структурного підрозділу. Навчання другим професіям організовується для розширення їх професійного профілю, підготування до роботи в умовах застосування прогресивних форм організації і оплати праці.

Навчання іншій професії організується підвищенням професійної майстерності робітників, розширення їх виробничого профілю, підготовки до роботи в умовах бригадної або іншої колективної формі організації праці, а також при суміщенні професій.

Підвищення рівня кваліфікації за другою професією здійснюється для робітників основної професії на виробничо-економічних курсах. Термін освоєння другої професії мінімального рівня не повинен перевищувати 3-х місяців, при цьому не допускається скорочення спеціального курсу охорони праці.

Підвищення кваліфікації персоналу, як і придбання знань, навичок і умінь, є результатом самої виробничої діяльності – це навчання, спрямоване на послідовне вдосконалення професійних знань, умінь і навичок майстерності за наявними професіями.

Система підвищення кваліфікації: виробничо-технічні курси; курси цільового призначення; школи передових прийомів і методів праці; курси бригадирів; самостійний розвиток умінь.

5-етап – результативний. Являє собою розробку способів оцінки досягнутих в навчанні результатів. Найбільш доцільною є поетапна процедура проведення оціночних заходів в організації і методи, за допомогою яких їх можна здійснити.

Можна виділити три основні групи оцінок персоналу. Перша група включає методи, що характеризують якості працівників без кількісного їх вираження. Їх називають «якісними» методами. Друга група складається з кількісних методів, в результаті застосування яких можна безпосередньо отримати, з достатнім ступенем об'єктивності бальну оцінку рівня ділових якостей працівника, тобто кількісні показники оцінки. Третя група включає «комбіновані» методи, в основу яких покладені як описовий принцип, так і кількісні

вимірники. До них відносяться широко поширені методи експертної оцінки, спеціальні тести та деякі інші комбінації кількісних і якісних методів.

В даний час поширеним є використання комплексних методів оцінки персоналу, що включають кілька груп критеріїв оцінки, що особливо важливо враховувати, так як внутрішньо фірмове навчання має на меті як професійний, так і: особистісний ріст кожного робітника, мотивацію корпоративного успіху і зниження аварійності експлуатації обладнання.

Критеріями ефективності внутрішньо фірмового навчання є: зниження ризиків аварій, зменшення кількості інцидентів на виробничих об'єктах; зниження кількості скарг і претензій з боку споживачів; підвищення рівня задоволеності персоналу результатами своєї праці; професійний ріст персоналу.

Висновки

Розроблені моделі лягли в основу удосконаленої методики оцінки економічного ефекту від внутрішньофірмового навчання персоналу. Наведено методику, яка ґрунтується на адекватному використанні матеріальних і нематеріальних ресурсів, які формують мотиваційну систему підприємства, для забезпечення конкурентоспроможності робітничого персоналу в умовах впровадження нової техніки, технологій виробництва, зростання комунікаційних можливостей. Дана методика дозволяє виробити системні управлінські рішення щодо внутрішньофірмового професійного навчання робітничого персоналу на підприємствах хлібопекарської галузі.

На основі удосконаленої методики аналізу та оцінки економічного ефекту від внутрішньофірмового навчання персоналу підприємств було запропоновано інструментарій прогнозування потреби навчання робітничого персоналу підприємств харчової промисловості. Аналіз та оцінка потреби в навчанні працівників робітничих спеціальностей таких як: формувальник тіста, тістоміс, механік печі, пекар комплексно-механізованої лінії, пекар, базується на фінансових показниках діяльності підприємств, що відображають економічний ефект від затрат на систему внутрішньофірмового навчання персоналу. На основі розробленого інструментарію було встановлено, що ефективним і економічно-обґрунтованим є підвищення кваліфікації уже працюючих робітників на основі їхнього безперервного внутрішньофірмового навчання, аніж пошук та залучення нових працівників. Крім того, результати досліджень демонструють, що витрати на соціальне забезпечення працівників більшості підприємств не призводять до підвищення конкурентоспроможності персоналу,

що може пояснюватись невідповідністю підприємства сучасному технологічному рівню.

На основі показників ефективності мотиваційних інструментів у системі управління кадровим забезпеченням підприємств харчової промисловості, який було розроблено динамічні моделі управління навчанням персоналу робітничих професій підприємств харчової промисловості, які в якості факторів управління використовують наявні, як матеріальні, так і нематеріальні мотиваційні інструменти. Використання даних моделей уможливило вироблення управлінських рішень для покращення

мотивації персоналу робітничих професій до навчання з метою підвищення свого кваліфікаційного рівня для виробництва продукції, експлуатації, технічного обслуговування і ремонту обладнання.

На основі розроблених моделей управління кадровим забезпеченням реалізовано інструментарій у вигляді системи підтримки прийняття рішень у розрізі організації та управління внутрішньофірмовим професійним навчанням робітничого персоналу підприємств харчової промисловості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоус Л. Й. Організаційно-правове забезпечення професійного навчання робітничих кадрів. *Інноваційні рішення в сучасній науці*. № 8 (8). 2016. м. Дубаї. 2016 р. С. 4-21.
2. Білоус Л. Й. Розвиток інвестування підприємств харчової промисловості. Збірник матеріалів дев'ятої Міжнародної науково-практичної конференції. м. Київ. – 2013 р. частина-1. С. 1-7.
3. Богатирьов А. М., Бутенко А. І., Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку. Одеса, 2003. 273 с.
4. Богиня Д. П., Грیشнова О. А. Основи економіки праці: навч. посібник. Київ: Знання-Прес, 2001. 313 с.
5. Борщевський П. П., Князев С. І. Основні напрями розвитку борошно-круп'яної і комбікормової промисловості України. *Економіка АПК*. 2000. № 5. С. 36-47.
6. Бова Т. В. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу сучасних промислових підприємств. *Економічний простір*. 2008. № 12/2. С. 66-72.
7. Грیشнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Знання, КОО, 2001. 254 с. С. 9.
8. Броч В. Я., Білоус Л. Й. Місце робітничих кадрів у структурі людських ресурсів. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 3 (28). С. 11-18.
9. Броч В. Я., Корман М. М. Психологія управління: навч. посібн. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 384 с.
10. Броч В., Шпак Я. Підвищення достовірності оцінки потенційної спроможності підприємства розраховуватися за інвестиційними зобов'язаннями. *Світ фінансів*. 2016. Вип. 1. С. 37-47.
11. Броч В., Борисяк О. Вплив депресивних ринків праці на управління персоналом підприємств. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. №21(10). 2016. С. 60-65.
12. Броч В., Нагара М. Девелопментизаційні особливості ринку праці в умовах глобалізації. *Економічний аналіз*. 2016. С. 6-12.
13. Закон України «Про освіту» ст. 30. URL: zakon.rada.gov.ua/go/1060-12.
14. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
15. Закон України «Про професійно-технічну освіту» від 10.02.1998 р. № 103/98 ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80>
16. Закон України «Про професійний розвиток працівників».

REFERENCES

1. Bilous, L. Y. (2016). Orhanizatsiyno-pravove zabezpechennya profesijnogo navchannya robotnychkykh kadriv. *Innovatsiyni rishennya v suchasniy nauksi*, 8 (8), 4-21. [in Ukrainian].
2. Bilous, L. Y. (2013). Rozvytok investuvannya pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti. *Zbirnyk materialiv dev'yatoyi Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi m. Kyiv*, 1-7. [in Ukrainian].
3. Bohatyrov, A. M., & Butenko, A. I., Kuznetsova I. O. (2003). Planuvannya diyal'nosti pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti v umovakh rynku. *Odesa*. [in Ukrainian].
4. Bohynya, D. P., & Hrishnova, O. A. (2001). *Osnovy ekonomiky pratsi*. Kyiv: Znannya-Pres. [in Ukrainian].
5. Borshchevs'kyi, P. P., & Knyazyev, S. I. (2000). *Osnovni napryamy rozvytku boroshno-kруп'yanoyi i kombikormovoyi promyslovosti Ukrainy*. *Ekonomika APK*, 5, 36-47. [in Ukrainian].
6. Bova, T. V. (2008). Otsinka efektyvnosti vykorystannya vyrobnychoho potentsialu suchasnykh promyslovykh pidpryyemstv. *Ekonomichnyy prostir*, 12/2, 66-72. [in Ukrainian].
7. Hrishnova, O. A. (2001). *Lyuds'kyi kapital: formuvannya v systemi osvity i profesijnoyi pidhotovky*. Kyiv: Znannya. [in Ukrainian].
8. Brych, V. Ya., & Bilous, L. Y. (2015). *Mistse robotnychkykh kadriv u strukturі lyuds'kykh resursiv*. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3 (28), 11-18. [in Ukrainian].
9. Brych, V. Ya., & Korman, M. M. (2013). *Psyholohiya upravlinnya*. Kyiv: Kondor-Vydavnytstvo. [in Ukrainian].

www.econa.org.ua

10. Brych, V., & Shpak, Ya. (2016). Pidvyshchennya dostovirnosti otsinky potentsiynoyi spromozhnosti pidpryyemstva rozrakhovuvatysya za investytsiynyy zobov'yazannyamy. *Svit finansiv*, 1, 37-47. [in Ukrainian].
11. Brych, V., & Borysyak, O. (2016). Vplyv depresyvnykh ryнкiv pratsi na upravlinnya personalom pidpryyemstv. *Sotsial'no-ekonomichnyy rozvytok rehioniv v konteksti mizhnarodnoyi intehratsiyi*, 21(10), 60-65. [in Ukrainian].
12. Brych, V., & Nahara, M. (2016). Developmentyzatsiyni osoblyvosti rynku pratsi v umovakh hlobalizatsiyi. *Ekonomichnyy analiz*, 6-12. [in Ukrainian].
13. Zakon Ukrainy «Pro osvitu» st. 30. Retrieved from: zakon.rada.gov.ua/go/1060-12. [in Ukrainian].
14. Zakon Ukrainy «Pro profesiynny rozvytok pratsivnykiv» vid 12.01.2012 # 4312-VI. Retrieved from: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
15. Zakon Ukrainy «Pro profesiyno-tekhnichnu osvitu» vid 10.02.1998 r. # 103/98 VR. Retrieved from: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80>
16. Zakon Ukrainy «Pro profesiynny rozvytok pratsivnykiv».