

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Шеремет О.О.

«__» _____ 2021р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Березянюк Т.В.

«__» _____ 2021р.

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістр
з спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»
на тему: «Актуальні напрямки кар'єрного зростання HR-фахівця
підприємства»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗУП-5-1

Дядечко Олександр Олександрович

Керівник (вч. ступінь, вч. звання)

д.е.н., доц. Березянюк Тамара Володимирівна

Рецензент

П.І.Б.

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань
здобувач _____

Київ –2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут _____ Навчально науковий інститут економіки та управління НУХТ
Кафедра _____ економіки праці та менеджменту _____
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр і назва)
Освітньо-професійна програма Управління персоналом та економіка праці»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Березянка Т.В.

_____ 2020 року

З А В Д А Н Н Я **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА** **Дялечко Олександр Олександрович**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) _ **«Актуальні напрямки кар'єрного зростання HR-фахівця підприємства»**

керівник проекту (роботи) _____ Березянка Т.В.д.е.н., доц. _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від — _____ 20__ року
№ _____

2. Строк подання здобувачем проекту (роботи) _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи) _____ Звіт про управління «Оболонь», Звіт з сталого розвитку «Оболонь»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розвиток концепцій та становлення HR-менеджменту; Кар'єра HR-фахівця та її залежність від рівня розвитку компанії, Професійний розвиток HR-фахівця; Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»; Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»; Аналіз кадрової політики та кар'єрного зростання на ПрАТ «Оболонь»

Визначення провідних напрямків розвитку кар'єри HR-фахівця на ПрАТ «Оболонь»; Оцінка економічного ефекту від кар'єрного зростання працівників відділу кадрів ПрАТ «Оболонь»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Табл. 29, рис.7

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	20.10.2020	
	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	01.11.2020	
	Робота над розділом 1	20.11.2020	
	Робота над розділом 2	20.12.2020	
	Робота над розділом 3	10.01.2021	
	Написання висновків	15.01.2021	
	Оформлення роботи	20.01.2021	
	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	22.01.2021	
	Підготовка до попереднього захисту роботи	23.01.2021	
	Захист роботи	10-16.02.2021	

Здобувач

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

Дядечко О.О.

(прізвище та ініціали)

Березянюк Т.В.

(прізвище та ініціали)

Анотація

Дядечко Олександр. Актуальні напрямки кар'єрного зростання HR-фахівця підприємства – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці». Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

В Розділі 1 розглянуто теоретико-методичні підходи до розвитку концепцій та становлення HR-фахівця; розглянуто основи побудови кар'єри HR-фахівця та її залежність від рівня розвитку компанії, розглянуто професійний розвиток HR-фахівця.

В Розділі 2 досліджено загальну характеристику діяльності ПрАТ «Оболонь»; виконано аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» аналіз кадрової політики та кар'єрного зростання на ПрАТ «Оболонь».

В Розділі 3 визначено провідні напрямки розвитку кар'єри HR-фахівця на ПрАТ «Оболонь»; виконано оцінку економічного ефекту від кар'єрного зростання працівників відділу кадрів ПрАТ «Оболонь».

Ключові слова. HR-фахівець, кар'єра, програма розвитку, кадри, ефект

Annotation

Diadechko Alexander. Current directions of career growth of HR-specialist of the enterprise - Manuscript.

Qualifying work of the bachelor of specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities" of the educational-professional program "Personnel Management and Labor Economics". National University of Food Technologies, Kyiv, 2021.

Section 1 discusses the theoretical and methodological approaches to the development of concepts and the formation of HR-specialist; the basics of building a career of an HR specialist and its dependence on the level of development of the company are considered, the professional development of an HR specialist is considered.

Section 2 examines the general characteristics of the activities of PJSC "Obolon"; analysis of financial and economic activities of Obolon PJSC performed analysis of personnel policy and career growth at Obolon PJSC.

Section 3 identifies the leading areas of career development of HR-specialist at PJSC "Obolon"; the assessment of the economic effect of career growth of employees of the personnel department of PJSC "Obolon" was performed.

Keywords. HR specialist, career, development program, staff, effect

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТАТУСУ HR-ФАХІВЦЯ ТА НАПРЯМКІВ ЙОГО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ	10
1.1. Розвиток концепцій та становлення HR-менеджменту.....	10
1.2. Кар'єра HR-фахівця та її залежність від рівня розвитку компанії.....	19
1.3. Професійний розвиток HR-фахівця.....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	34
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Облонь».....	34
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Облонь».....	41
2.3. Аналіз кадрової політики та кар'єрного зростання на ПрАТ «Облонь».....	53
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ HR-ФАХІВЦЯ НА ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	66
3.1. Визначення провідних напрямків розвитку кар'єри HR-фахівця на ПрАТ «Облонь».....	66
3.2. Оцінка економічного ефекту від кар'єрного зростання працівників відділу кадрів ПрАТ «Облонь».....	76
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87

ВСТУП

Ефективність економіки України залежить від багатьох факторів, але найбільш важливим чинником є людські ресурси. На сьогодні управління кадрами як в державних установах, так і у приватних компаніях зведено до обікових функцій. В кадровій роботі здебільшого відсутня реально діюча кадрова політика; статус кадрових підрозділів в організаціях низький, на них покладено, в основному, обліково-розпорядчі функції; організації реально не беруть участі в перспективному плануванні персоналу; штат їх надзвичайно обмежений; працівники відділів кадрів часто не мають відповідної підготовки. Зрозуміло, що за таких умов не можна говорити про професійний підхід до управління кадрами.

Найбільш актуальною проблемою, з якою також зустрічаються сьогодні керівники підприємств, установ та організацій є відсутність на вітчизняному ринку праці фахівців, які б не лише якісно проводили управлінські процедури щодо персоналу, але й ув'язували кадрову політику компанії (установи) співвідносно до визначеної корпорацією стратегічної мети. Відтак, в процесі підготовки фахівців виникає потреба у наданні майбутнім спеціалістам практичного і методологічного інструментарію, яким володіє на сьогодні HR менеджмент – наука, яка головну увагу приділяє людським ресурсам, їх формуванню, розвитку і відповідності стратегічній меті підприємства. Зазначене вище зумовило актуальність напрямку цього дисертаційного дослідження.

Серед науковців, що досліджують питання HR-менеджменту, мотивації та оплати праці, формування нової системи компетенцій персоналу відомі праці таких зарубжних вчених, як: С. Ананд, Д. Аткинсов, Б. Гройсберг, Т. Емебайл, Д. МакКлеланд, С. Паркер, М. Фінні, Д. Хлоуп. Також різним аспектам проблеми управління людськими ресурсами присвячено роботи багатьох вітчизняних вчених, серед яких: Д. Богиня, О. Грішнова, Л. Семів,

Л. Басовський, І. Герчикова, М. Кабушкін. В. Дикань, В.Ільченко, В. Черненко та інші.[1-9].

Метою дослідження виступають актуальні напрямки кар'єрного зростання HR-менеджера на підприємствах харчової промисловості.

В зв'язку з цим виникає необхідність постановки та вирішення наступного комплексу завдань:

розглянути теоретико-методичні підходи до розвитку_концепцій та становлення HR-фахівця;

- визначити основи побудови кар'єри HR-фахівця та її залежність від рівня розвитку компанії,

- розглянути професійний розвиток HR-фахівця;

- дослідити загальну характеристику діяльності ПрАТ «Оболонь»;

- виконати аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»;

- зробити аналіз кадрової політики та кар'єрного зростання на ПрАТ «Оболонь»;

- визначити провідні напрямки розвитку кар'єри HR-фахівця на ПрАТ «Оболонь»;

- виконати оцінку економічного ефекту від кар'єрного зростання працівників відділу кадрів ПрАТ «Оболонь».

Об'єкт дослідження – це процес формування кар'єрного росту HR-фахівця підприємства.

Предмет дослідження – є теоретико-методичні засади та практичні аспекти актуалізації кар'єрного росту HR-фахівця на підприємстві.

Сферою застосування є господарська діяльність підприємства, на матеріалах якого виконана випускна кваліфікаційна робота.

У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження.

Інформаційною базою виконання даної роботи є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі акти, накази, розпорядження, а також

статистична та бухгалтерська звітність, результати аналізу джерел ПрАТ «Оболонь»

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 89 сторінках. Робота містить 29 таблиці та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 50 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота має 2 додатки, які розміщено на 12 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТАТУСУ HR-ФАХІВЦЯ ТА НАПРЯМКІВ ЙОГО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Розвиток концепцій та становлення HR-менеджменту

Основоположним теоретичним положенням нових підходів до управління людьми в діловій організації є: визнання економічної корисності та соціальної цінності людських ресурсів, освоєння і розвиток яких потребує інвестиційних вкладень подібно іншим видам економічних ресурсів.

Таблиця 1.1

Еволюція концепцій управління персоналом

Період	Концепція	Зміст ставлення
20-40 рр. XX ст	Управління кадрами	Носій виробничої функції, придаток до механізму
50-70 рр. XX ст.	Управління персоналом	Суб'єкт трудових відносин, особистість
80-90 рр. XX ст.	Управління людськими ресурсами	Ключовий стратегічний ресурс організації
XXI ст.	Гуманістична концепція	Не люди для організації, а організація для людей

Укладено за джерелом [4]

Концепція «управління персоналом» виявила свою ефективність у 50-70-их роках і полягала вона у тому, що працівник розглядався як суб'єкт трудових взаємовідносин, особистість. Нові виклики перед суспільством, глобалізація світової економіки та інтелектуалізація праці сприяли утвердженню у 80-90-их роках концепції «управління людськими ресурсами», при якій працівник розглядається як головний, стратегічний ресурс організації.

Три професійні революції. *Перша професійна революція* (початок XVI століття, епоха Реформації та Просвітництва в Європі) виявилася у появі вільних професій, які існують не у звичних станових світах, де формувалися традиційні професії. Їх поживне середовище – приватна власність,

можливість вільно продавати свою працю, свої послуги, право вільно розпоряджатися виробленим продуктом. Їх спосіб організації – не стани, а професійні співтовариства.

Друга професійна революція (XIX-XX століття, епоха зародження і розвитку капіталізму) ініційована промисловим переворотом та зародженням жорстко спеціалізованого масового серійного виробництва. З'являється друга хвиля професіоналів, формуються масові професії. Відбувається повернення до традиційних бюрократизованих пірамідальних організацій, які дозволяють утримувати масові професії в рамках ієрархічних систем. Спосіб організації людей масових професій – професійні спілки, які можуть ефективно протистояти виробничому диктату організаційної структури. Характерний процес в економічній системі – стандартизація.

Третя професійна революція, яка розпочалася у 70-их роках минулого століття триває і досі, своїм змістом має появу та отримання все більшого впливу людьми, які готові вільно, за рахунок свого мислення та способів організації своєї діяльності, працювати у різних професійних середовищах. Таких людей ще називають транс професіоналами. Специфіка транспрофесійної роботи – комплексність методів, засобів, способів мислення і діяльності під конкретну проблемну ситуацію, що не має стандартних варіантів розв'язку.

Характерний процес в економічній системі – кастомізація (англ. – customization), тобто обов'язкове врахування потреб і запитів замовника-споживача. Третя форма соціальної організації сучасних професіоналів – мережа професіоналів.

Місія HR-менеджменту в умовах третьої професійної революції. Відтак, в умовах третьої професійної революції місією HR-менеджера є пошук і вирощування транспрофесіоналів, формування з них різнопрофільних команд і забезпечення успішне вирішення ними комплексних проблем.

Еволюція форм спільної діяльності і становлення HR-менеджменту.

Упродовж минулого століття залежно від того, який тип організаційної культури домінував в організації, виникли чотири парадигми кадрового менеджменту із своїми культурними архетипами:

- 1) Наукова організація праці – бюрократична культура (культурний архетип конфронтації);
- 2) Людські відносини – органічна культура (культурний архетип консолідації);
- 3) Контракція індивідуальної відповідальності – культура підприємництва (культурний архетип конкуренції);
- 4) Командний менеджмент – партисипативна культура (культурний архетип кооперації).[9,10]

Технократичний підхід (кінець XIX – початок XX століть). Етап 20-40-х рр. - період технократичного менеджменту. Він характеризувався введенням раціональних процедур управління кадрами, посиленням зовнішнього контролю, введенням рівній системи оплати праці. Тейлорістська концепція вважала, що праця - це, перш за все, індивідуальна діяльність і тому вплив колективу на робітника носить деструктивний характер, робить працю робочого менш продуктивним. замість людини як особистості розглядається тільки його основна функція - праця, вимірюваний через витрати робочого часу. *Доктрина людських відносин* (20-ті роки XX століття) своїми основними принципами проголосила гуманізацію трудових відносин, залучення працівників в обговорення питань, які стосуються їх виробничої діяльності, використання позитивних ефектів групової самоорганізації. Найвідоміший дослідник – Е.Мейо, який провів так звані хоторнські дослідження.

Запровадження індивідуальної відповідальності (60-70-ті роки XX століття) відзначається стимулюванням індивідуального професійного розвитку за рахунок застосування механізмів особистої зацікавленості і персональної відповідальності. [10]

У 50-70-і рр. впровадження нової техніки і технології зажадали кардинальної перебудови організації та управління працею:

- ускладнюється механізм трудової мотивації з переорієнтацією його на творчість, підвищення кваліфікації;
- створюється система неперервної професійної освіти;
- розвивається соціальне партнерство;
- підвищується роль організаційної культури;
- переглядаються принципи зайнятості з акцентом на гнучкі та індивідуальні форми трудової діяльності.

Людина починає розглядатися не просто як виконавець трудової функції, а як елемент організації, суб'єкт трудових відносин.

Командний менеджмент (80-90-і роки ХХ століття) передбачає основний акцент на соціальній і культурній творчості самих працівників, їх безпосередній участі в самоорганізації і самоуправлінні спільною діяльністю, взаємний контроль, взаємодопомозі і взаємозамінності, ясності та усвідомленості спільних цінностей і цілей, які визначають поведінку кожного члена команди, колективній відповідальності за результати і високу ефективність роботи, розвитку і використанні індивідуального та групового потенціалів.[10]

У 80-90 рр. працівник вважається не просто позицією в штатному розкладі, а виступає в єдності трьох взаємопов'язаних компонентів: трудової функції, соціальних відносин і особистості. Люди розглядаються як ключовий ресурс, як соціальна цінність, обґрунтовується доцільність стратегічного, інвестиційного підходу до формування, використання, розвитку людей в організації подібно іншим видам ресурсів.

Справжню революцію в менеджменті викликали ідеї японської моделі управління, основні риси якої полягають в наступному:

1. Всебічне увагу до працівників - найважливіша складова японської системи управління;
2. Довічний найм робітників і службовців;

3. Персональний просування за принципом «старшинства»;
4. Система планомірної підготовки кадрів через постійне переміщення або зміну видів діяльності;
5. Колективні цінності і висока трудова мораль;
6. Груповий метод прийняття рішень;
7. Орієнтація на якість;
8. Інтенсивне спілкування;
9. Розвинена система соціальних пільг і послуг;
10. Система оплати праці в залежності від стажу.

При аналізі японської системи управління часто підкреслюється, що головне - це управління людьми, тоді як в американському управлінні – це управління фондами, які повинні забезпечувати дохід від вкладень. Виходячи з цього, в США сформувалася прагматична теорія «людського капіталу», в рамках якої визнається, що людина - це один з ресурсів для досягнення цілей фірми. Будь-які «вкладення» в нього (оплата праці, соціальне забезпечення, підвищення кваліфікації і т.п.) повинні, в кінцевому рахунку, окупатися збільшенням прибутку. [11]

Головними особливостями сучасного менеджменту є:

- підвищена увага до людського фактору;
- зростання ролі і статусу служб з управління людськими ресурсами, які з традиційно периферійних перетворюються в стратегічні підрозділи, що визначають успіх діяльності і конкурентоспроможність організації.

Нові умови розвитку суспільства:

- Глобалізація економіки;
- Загострення ринкової конкуренції;
- Швидкі зміни і нововведення в суспільстві та економіці;
- Технології, засновані на нових знаннях, досвіді, інтелекті;
- Інформація як фактор розвитку суспільства;
- Соціальна відповідальність бізнесу;
- Гуманізація праці.

HR - менеджмент являє собою більш сучасне і, як передбачається, більш значне назва того, що довгий час називалося «управління кадрами», «управління персоналом». HR -менеджмент означає щось більше, ніж просто оновлення старої назви. Цей термін передбачає чітку спрямованість діяльності організацій в сторону людей, означає концепцію, покликану служити сучасній організації більш ефективно, ніж «традиційне» управління персоналом ». [12]

Чотири завдання є основою всієї «HR - діяльності»:

- 1) кадрове забезпечення;
- 2) керівництво якістю виконання;
- 3) управління змінами;

4) адміністрування (зберігання точних даних про співробітників, облік їх трудових досягнень, відвідуваності, навчання, умови найму і анкетних даних, контроль охорони здоров'я, організація безпечної праці, запропоновані законодавствами умови організації та оплати праці та ін.).

Друге значення, зазвичай надається терміну «Human Resource Management» (HR - менеджмент), - це певний спосіб виконання всього спектра діяльності по організації описаних вище чотирьох завдань.

Організація	Стратегічний центр	Комплектування штату
Оплата		Якість роботи
Трудові відносини		розвиток

Рис. 1.1. Процес HR – менеджменту [13]

Важливі відмінності HR -менеджменту:

- 1) HR - менеджмент концентрує увагу на тому, що зроблено для менеджерів, а не на тому, що зроблено менеджерами для інших співробітників;
- 2) Лінійним керівникам в HR -Менеджмент відводиться більш активна роль;

3) HR -менеджмент передбачає відповідальність вищого керівництва за управління культурою організації.

HR -менеджмент є сьомим (останнім) етапом в історичному розвитку управління персоналом.[13]

Тільки задовольняючи потреби кожного, хто вносить свій вклад в справу, організація може отримати повну віддачу сил при виконанні завдань, необхідних для її успішної діяльності, і, тільки вносячи свій внесок в успіх організації, індивідууми можуть задовольнити свою потребу в працевлаштуванні. Коли роботодавець і працівник приймають таку взаємну залежність, тоді «HR -менеджмент», стає спільно цікавим і приносить успіх в бізнесі. Там, де роботодавець розглядає працівників просто як фактор виробництва, управління карами - це нудна робота, кошти на яку завжди будуть урізати. Там, де працівники не довіряють роботодавцю і до роботи ставляться тільки як до засобу заробітку, робота будь-якого відділу HR - відділу буде безглуздою.

Як зазначають науковці [14,19] бізнесу необхідно зосередитися на нових принципах роботи в епоху цифронізації суспільства. В недалекому майбутньому нас чекають значні внутрішні зрушення у сфері нових технологій. Головне питання – як використовувати новітні технології для пошуку, об'єднання, залучення людей та, навіть, їх заміни, адже протягом багатьох років саме технології виступали в якості інструменту для повсякденної роботи, тоді як найближчим часом основна увага буде приділятися технологіям як способу життя на робочому місці.

Звертаємо увагу на декілька найбільш ймовірних тенденцій, які будуть властиві змінам у HR найближчим часом [15,20].

1. *Внутрішня система HR буде зменшуватися, а аутсорсинг - збільшуватися.* Так, промисловий аналітик Брайан Соммер, засновник TechVentive, заявляє, що перехід до менших відділів кадрів буде викликаний новими технологіями та збільшенням участі працівників у процесах управління персоналом: «значна кількість підприємств намагатимуться

отримати більше можливостей завдяки кращим технологіям, та самообслуговуванню». Елізабет Брашеарс, директор компанії Human Capital Consulting в HR TriNet, а також Баррі Холл та Стів Коко з Buck Consultants, вважають, що вплив адміністрації зникне внаслідок посилення регулювання та глобалізації робочої сили. Експерти в Buck Consultants зазначають, що сервісні компанії використовуючи моделі «вигоди-в-коробці», запропонують організаціям економічно ефективні комплексні програми охорони здоров'я та добробуту, благополуччя та виходу на пенсію працівників. Разом з тим, внутрішня функція HR департаментів залишатиметься.

2. *Стратегічне мислення стане основною внутрішньою компетенцією HR.* Так, роль цієї стратегії не може бути передана стороннім організаціям. Прессер, стверджує, що «стратегічне планування вимагає власного досвіду». Фактично, Brashears прогнозує тенденцію до посилення стратегічної HR-функції та стимулювання створення нових посад. У той же час, професіонали з управління персоналом, очевидно, перейдуть у бізнес- професіоналів HR, які не лише розуміють наслідки HR, але здатні управляти бізнес-операціями та формувати стратегію розвитку бізнесу.

3. *Маятник спрямований на фахівця (зникне генеральне управління).* Луман стверджує, що «ТОП менеджмент, у тій ролі, до якої ми звикли, зникне», відтак, виникатимуть спеціалізовані ролі фахівців.

4. *HR все більше використовуватиме аналітику та великі дані, щоб збільшити свою цінність для компанії.* Хоча HR вже використовує певні показники, такі як, наприклад, коефіцієнт оборотності та рівні взаємодії працівників, можна сподіватися нових показників, в HR-оцінці, серед яких середній термін підготовки персоналу для просування або відсоток висококваліфікованих кандидатів, яких потрібно найняти.

5. *Дистанційне управління віддаленою робочою силою стане новою нормою.* Працювати віддалено - з дому, з кафе або звідки завгодно, де є Wi-Fi - це зростаюча тенденція у США. Так, за останні два десятиліття кількість

співробітників, які хоча б частково працювали дистанційно, збільшилася у чотири рази і становила 37 %.

Окрім того, [16,21] зазначає, що HR департаментам все частіше доведеться вирішувати проблему управління віддаленою робочою силою та використовувати працівників найбільш продуктивно та ефективно поза межами робочого місця.

6. *HR буде більше схожий на маркетинг.* Зокрема, Соммер вважає, що наймання працівників буде подібним до маркетингу. Так, експерти компанії Buck Consultants стверджують, що HR-менеджмент має на меті розвивати внутрішній маркетинг, включаючи координацію соціального маркетингу та власність бренду, тобто купівлю «талентів у бренд – компанії».

7. *Гнучкість.* В усіх аспектах діяльності гнучкість - важлива якість для компанії в 2018 році. Саме тому, більшість компаній починає впроваджувати Agile, створювати інноваційні осередки цифронізації управління людськими ресурсами та забезпечити більшу гнучкість і швидкість прийняття рішень.

8. *Співробітники майбутнього.* Зауважимо, що у багатьох випадках штучний інтелект здатний замінити людей в повторюваних завданнях, у той же час інтелектуальна аналітика замінює певні рівні управління і впливає на прийняття рішень. Відтак, компанії повинні забезпечити ідентифікацію персоналу та визначити для них найкращий спосіб зайнятості, зважаючи на зміни, що відбудуться у зайнятості до 2025 року .

9. *Зміщення фокусу управління з автоматизації на продуктивність.* Загальновідомо, що протягом десятиліть компанії намагалися автоматизувати такі HR-процеси, як: розрахунок заробітної плати, облік та аудит персоналу, навчання, відбір резюме, проведення співбесід, підбір та оцінка персоналу. В сучасних умовах компанія, яка хоче бути успішною, повинна збільшити продуктивність використання працівників. В епоху Agile і становлення командно-центричних структур, професійного вигорання, розфокусування, значної кількості зобов'язань, неконтрольованого потоку повідомлень з електронної пошти та месенджерів важливо підібрати HR-рішення [21].

1.2. Кар'єра HR-фахівця та її залежність від рівня розвитку компанії

Є багато теорій і підходів, що описують життєві цикли компаній і які зачіпають різні аспекти їх діяльності, але у всіх є певні недоліки. Найголовніший з них - це складність самостійного визначення етапу розвитку, на якому знаходиться компанія, що призводить або до відмови від такого підходу, або до невірної інтерпретації даних і прийняття помилкових рішень.[17]

Для ефективної оцінки рівня розвитку компанії необхідно визначити вимірні і зрозумілі критерії, що дозволяють класифікувати компанії і виявити еволюційні закономірності, в тому числі і в сфері управління персоналом. До таких критеріїв належать:

- Доступ до капіталу [18, 21] - будемо визначати як сукупний обсяг фінансування, доступний компанії з різних джерел (сторонній інвестор, кредит, власні кошти, IPO, інвестиції родичів та ін.). Цей показник можна оцінити на основі фінансових даних по діяльності компанії, але краще дану інформацію запросити у фінансистів.

- Кількість працівників - штатний і позаштатний персонал.[22]

- Характерні цілі, які ставить перед собою компанія [23] Цілі компанії є основоположним елементом стратегії, що визначає діяльність усіх її підрозділів - виробництво, фінанси, маркетинг, збут і ін.

Таблиця 1.2

Співставлення функцій HR-фахівця та масштабу компанії

Етап	Доступ до капіталу	Кількість співробітників	Цілі
1	До 100 тис.дол.	До 10 осіб	Орієнтація на виробництво продукту Розробка бізнес-моделі Пошук джерел фінансування
2	До 1 млн дол	10-50	Вихід на ринок з продуктом Досягнення крапки безбитковості Орієнтація на збут
3	До 10 млн дол	50-100	Розширення асортименту, розширення частки ринку, перехід від позиції нішера до

			«гравця ринку»
4	До 100 млн дол	50-100	Структуризація компанії Формування конкурентних переваг Сегментування Допуск менеджменту до участі у прибутках
5	100 -500 млн дол	100-300	Концентрація на збереженні рівня прибутковості Оптимізація втрат Орієнтація на споживача
6	Понад 500 млн дол	500	Максимізація рентабельності Збільшення капіталізації компанії

Джерело [24]

З урахуванням цієї класифікації розвиток еволюції підрозділу з управління персоналом відбувається також поетапно. [25]

ЕТАП 1. Компанія тільки починає свою діяльність і представляє собою групу односторонніх-ентузіастів; фірма більше схожа на компанію друзів, ніж на ефективну бізнес-одиницю. Немає чіткої структури та функціонального розподілу обов'язків, всі займаються всім.

У такій ситуації досить закономірно відсутність HR-відділу і, відповідно, планів його розвитку. Люди наймаються у випадках, коли ніхто з існуючих співробітників вже не зможе виконувати додатковий обсяг робіт.

ЕТАП 2. У компанії починають активно розвиватися комерційні підрозділи. Формування структури підприємства носить стихійний характер або відповідає уявленням власника бізнесу - в основі цього процесу лежить необхідність виконання поточних завдань. Незважаючи на приплив нових людей, компанія представляє собою велику сім'ю. Це пов'язано з тим, що набір персоналу в основному ведуть власник компанії або співробітники, які стояли біля витоків бізнесу, а вони в першу чергу звертають увагу на кандидатів, які підходять їм за духом.

На даному етапі в компанії з'являється фахівець з кадрового справи, відповідає насамперед за документарну частина роботи з персоналом. Первинним відбором кандидатів (перегляд резюме) займається кадровик і / або секретар.

ЕТАП 3. На цій фазі для компанії характерний авторитарний стиль управління. Відбувається закріплення сформованої структури, яка часто організована навколо конкретних людей і відображає історично склалося в компанії розподіл обов'язків (наприклад, один і той же людина може відповідати за збут, закупівлі і виробництво або за фінанси і маркетинг). Компанія робить спроби почати нові бізнес-проекти, розпорошуючи тим самим власні ресурси. З припливом нових людей компанія починає втрачати корпоративний дух. Співробітники проявляють певний формалізм у підході до своїх обов'язків.

У компанії з'являються перші HR-фахівці. Крім кадрової роботи вони займаються активним пошуком і підбором персоналу, організацією і проведенням співбесід, тобто забезпечують вхідний потік кандидатів.

ЕТАП 4. Бізнес компанії досягає таких розмірів, що виникає необхідність в його структуризації. Як правило, на даному етапі відбувається реорганізація компанії відповідно до нових реалій, наслідком чого є формування чіткої функціональної структури, введення планування всіх аспектів діяльності, формулювання корпоративних правил. Відбувається формалізація бізнес-процесів компанії. Власники бізнесу починають делегувати повноваження. Компанія проявляє увагу до прибутку як до основного індикатору ефективності бізнесу.[25]

Відбувається розширення відділу персоналу до двох-чотирьох чоловік. Змінюється підхід в наймі співробітників: тепер компанії потрібні вузькоспеціалізовані «інструменти» для виконання конкретних завдань. Таких співробітників запрошують в компанію часто на шкоду корпоративному духу.

ЕТАП 5. Відбувається остаточне закріплення структури компанії і функціональний розподіл зон відповідальності. Власник компанії, як правило, відходить від операційного управління бізнесом, передаючи його найманим менеджерам. Формулюється стратегія компанії, з'являються чіткі пріоритети розвитку бізнесу і ясні критерії оцінки ефективності, всі підрозділи працюють на досягнення загальних цілей.[25]

Стратегія може бути сформульована і на більш ранніх етапах, але в таких випадках вона зазвичай носить загальний характер і діяльність компанії не завжди відповідає прописаним в ній принципам. На п'ятому ж етапі розвитку наявність деталізованої стратегії, якій підпорядкована вся діяльність компанії, стає питанням життя і смерті.

Компанія починає систематизувати роботу по оптимізації витрат. Організація максимально орієнтована на своїх споживачів. З ростом компанії головною стає проблема неефективного використання людських ресурсів: знижується ефективність праці, співробітники працюють тільки з 9.00 до 18.00 з обідами і перекурами за розкладом.

Власне тільки на цьому етапі в компанії з'являється підрозділ з управління людськими ресурсами, в обов'язки якого входять не тільки кадрова робота та підбір персоналу, а також адаптація нових співробітників, розробка мотиваційних схем і програм з розвитку персоналу, відстеження ефективності праці.

На даному етапі в компанії починаються процеси з вибудовування внутрішньо-корпоративних комунікацій. У більшості випадків така ініціатива виходить від HR-менеджерів, але топ-менеджмент зустрічає цю ідею в багнети, тому що зазвичай її необхідність не обґрунтовується з точки зору економічної ефективності.[25]

ЕТАП 6. Розквіт. Компанія має повне уявлення про своєму розвитку, сформульовану місію. Всі розуміють що, для кого, чому, навіщо і як робить компанія. Компанія має чітку орієнтацію на розвиток. Багато хто починає

замислюватися про IPO, що тягне за собою чергову реструктуризацію відповідно до міжнародних стандартів.

Підрозділ з управління персоналом бере участь в стратегічному плануванні і займається, крім перерахованого вище, зовнішніми комунікаціями, щоб сформувати позитивний імідж компанії на ринку праці.

Холдинги [25,26]

Всі холдингові структури можна розділити на кілька груп, ґрунтуючись на організації роботи з персоналом.

1. Своє HR-підрозділ є в кожній компанії холдингу, воно виконує всі необхідні функції (відповідно до етапу розвитку компанії).

2. У компаніях холдингу підрозділу по роботі з персоналом виконують в основному кадрову роботу, всі інші функції зосереджені у відповідному відділі керуючої компанії.

3. Всі HR-функції сконцентровані у відповідному підрозділі головної компанії.

Для компаній, що входять в холдингові структури, які належать до першої групи, ситуація розвивається за описаним вище сценарієм. Для інших основна відмінність полягає в тому, що підрозділ по роботі з персоналом підключається ще на ранніх стадіях розвитку компанії (що підвищує її ефективність), для трансляції загально холдингової політики в сфері розвитку персоналу. Затребуваність послуг таких підрозділів в кожній конкретній компанії холдингу еволюціонує відповідно до розвитку самої компанії. А рівень розвитку в сфері управління персоналом залежить від етапів розвитку холдингу, які повністю відповідають представленим раніше (якщо уявити холдинг у вигляді єдиної компанії). [26]

представництва

Основні відмінності представництв іноземних компаній в сфері HR-менеджменту від наведеної вище схеми полягає в наступному:

- можливість використовувати відповідні підрозділи головного офісу на ранніх етапах розвитку

- на наступних етапах розвитку компанії можуть застосовувати передовий досвід головного офісу в сфері управління персоналом, що може істотно підвищити ефективність компанії-представництва. Але на жаль, не багато хто використовує цю можливість.

В іншому представництва іноземних компаній схильні до впливу тих же закономірностей.

Підвищення ефективності HR-підрозділу компанії [26,27]

У компаніях-стартапи, мабуть, найголовніше - спілкування з керівництвом компанії на одній мові. Навчіться доводити свої дії з точки зору економічної ефективності та досягнення цілей, що стоять перед компанією. Це дозволить не тільки знайти спільну мову з CEO, але і зрозуміти своє місце в структурі бізнес-процесів компанії, оцінити значимість грамотної роботи з персоналом для бізнесу фірми. І, що важливо, змінити ставлення до своєї діяльності з «витрат на персонал» на «інвестиції в людський капітал».

Працюючи в компаніях другого етапу, постарайтеся максимально позбавити співробітників компанії від проблем, пов'язаних з пошуком персоналу. Візьміть на себе все, що пов'язано з відбором резюме, оцінкою кандидатів на сумісність з компанією (перша співбесіда). Оскільки вам доведеться працювати з людьми, які звикли все робити самі, ваша діяльність повинна бути максимально ефективною (не більше одного-трьох кандидатів, представлених керівництву, які закриють позицію). Для цього необхідно спільно із замовником позиції максимально детально прописати портрет ідеального кандидата і визначити критерії відбору резюме.

Якщо компанія знайти переробляти величезний обсяг непотрібної інформації, які містять відгуки на вашу вакансію. Шукайте людей самі - тих, хто вам дійсно потрібен, не так вже й багато. Якщо ви максимально деталізуєте критерії пошуку і відбору і використовуєте всі інструменти пошуку, які надають робочі сайти, ви набагато швидше знайдете підходящого саме вашої компанії співробітника.

- Станьте інтегруючим ланкою між «новими» і «старими» співробітниками, що дозволить зберегти корпоративний дух, незважаючи на зростання компанії. Займіться розвитком внутрішніх комунікацій і адаптацією новачків.[27]

Для ефективної роботи в компанії на четвертому етапі її розвитку:

- Пам'ятайте, що при пошуку співробітників, навіть дуже термінових, не варто жертвувати корпоративним духом і психологічною сумісністю співробітників на шкоду професійним якостям. При цьому ви самі і ваші боси повинні чітко розуміти, що це таке і для чого це потрібно, щоб потім не довелося пояснювати директору, чому через якогось «духу» і якийсь «сумісності» компанія не отримала одного з кращих фахівців на ринку.

- Розділіть діяльність свого відділу на «тактичну» (кадрова робота, відбір резюме та ін.) І стратегічну (програма адаптації працівників, мотиваційні карти, розвиток персоналу, план підбору персоналу, стратегічне планування). Тобто перетворите відділ по підбору персоналу в підрозділ по управлінню людськими ресурсами - зараз саме час!

Якщо ви зробили все, що написано вище, і працюєте в компаніях на п'ятій / шостій фазі розвитку, займіться комунікаціями (зовнішніми і внутрішніми), а також іміджем компанії на ринку праці. Це дозволить вам скоротити витрати на залучення і утримання висококваліфікованих кадрів і збільшити рентабельність інвестицій в людський капітал. [28]

Одним з головних переваг початку кар'єри в HR не «зовнішнім» рекрутером, а в компанії з чітко вибудованої HR-структурою є можливість зростання і посадового просування паралельно з освоєнням і розширенням функціоналу, отримання безцінного досвіду в бойових умовах, минаючи «втягуючий» етап роботи в кадровому агентстві.

HR-служба являє собою сукупність спеціалізованих підрозділів, які в рамках обраної кадрової політики покликані управляти персоналом компанії.

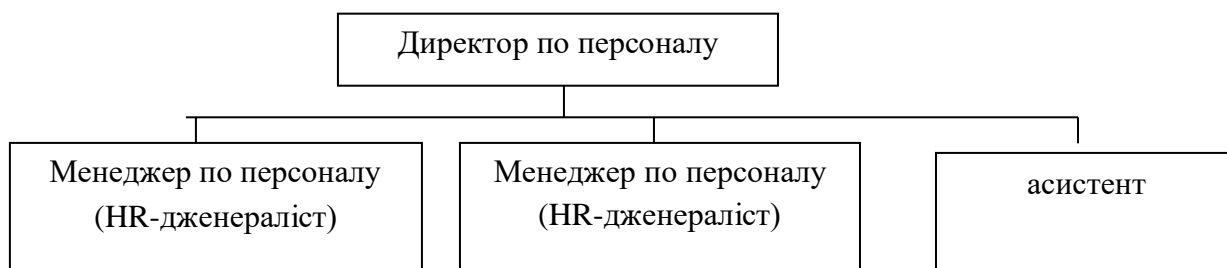


Рис. 1.2. Структура HR-відділу 1-3 етапу розвитку компанії [29]

Асистент виконує функції з адміністративної підтримки керівника та відділу у цілому. Іноді такий фахівець може частково виконувати не потребують особливої кваліфікації обов'язки менеджера з персоналу.

Необхідно пояснити, що менеджер по персоналу відповідає одночасно за кілька HR-напрямків:

1. підбір та адаптація;
2. навчання, оцінка та мотивація персоналу;
3. кадрове адміністрування;
4. ведення встановленої звітності.

У компанії чисельністю понад 500 осіб структура HR-служби, як правило, більш складна і може виглядати, приблизно так.



Рис. 1.3. Структура HR-відділу 4-6 етапу розвитку компанії [29]

Неможливо прописати один сценарій побудови кар'єри, так як все залежить не тільки від компанії, можливостей росту всередині неї, а й від самої людини, її професійних і особистісних якостей. В даному випадку можна говорити лише про якихось умовних варіантах.

Так, наприклад, керуючий директор рекрутингової компанії «AVRIO Group Consulting» [27,29,30], наводить такі приклади розвитку кар'єри в HR-сфері:

- «Спеціаліст з підбору персоналу -> Керівник групи (відділу) підбору та адаптації -> Заступник директора з персоналу -> Директор по персоналу -> HR-Партнер».

- «Спеціаліст з кадрового обліку -> Спеціаліст з пільг та компенсацій -> Начальник відділу пільг та компенсацій -> Заступник директора з персоналу -> Директор по персоналу -> HR-Партнер».

Інші науковці та практики наводять, в свою чергу, наводить таку схему:

- «Асистент відділу по роботі з персоналом -> Спеціаліст з навчання -> Начальник відділу -> Начальник управління -> HR-директор».

Далі розглянемо докладніше кожен з позицій в розрізі вимог до кандидатів з точки зору необхідного досвіду, професійних і особистісних якостей, а також опишемо приблизний спектр посадових обов'язків, з якими доведеться зіткнутися фахівця.

Проте слід приділити увагу функціональним обов'язкам на деяких позиціях розвитку кар'єри HR-менеджера.

Асистент відділу по роботі з персоналом [30]

Вимоги до кандидата на позицію асистента достатньо прості: неповна вища або закінчену вищу освіту, добре знання ПК. Якщо мова йде про іноземну компанію, потрібно також відмінне знання англійської мови. Наявність досвіду роботи в HR-сфері зазвичай не потрібно.

Серед особистісних якостей можна виділити відповідальність, розвинуті комунікативні навички і швидко здатність до навчання.

Основними обов'язками асистента будуть:

1. прийом і розподіл телефонних дзвінків;
2. організація зустрічей, відряджень співробітників;
3. ведення у відділі документообігу та встановленої звітності.

На думку [27,30], «приблизно через рік-півтора асистент, при нормальному виконанні поставлених трудових завдань, може претендувати на посаду спеціаліста відділу». Тоді до вимог «додається побажання до досвіду роботи в сфері персоналу від року, наявність закінченої вищої освіти, бажано профільного. Вимоги до професійних компетенцій і особистісним якостям будуть багато в чому залежати від напрямку діяльності ».

Спеціаліст по підбору персоналу (рекрутер)

Серед вимог до претендента на позицію фахівця з підбору персоналу, за словами [30], можна назвати: «наявність додаткової освіти в області психології, курсів (або тренінгів) з підбору або досвід роботи по підбору в кадровому агентстві».

Такий фахівець повинен вміти працювати з різними джерелами пошуку, знати методи підбору і оцінки персоналу. Також, на думку [27,29], він повинен «володіти навичками проведення різних видів інтерв'ю і використання психологічних тестів, а крім того, вміти самостійно складати професійні тести».

Що стосується бажаних особистісних якостей, то фахівець з підбору персоналу повинен бути активним, відповідальним, уважним, цілеспрямованим, мати високий ступінь навченості, хороші комунікативні здібності (в тому числі не тільки вміння чітко висловлювати свої думки, але і вміння слухати), володіти навичками проведення презентації, бути працьовитим і готовим до великого обсягу роботи.

Основними обов'язками фахівця з підбору будуть:

1. відстеження потреби в персоналі;
2. робота з різними джерелами пошуку;
3. проведення телефонного інтерв'ю і співбесід;
4. аналіз анкет кандидатів;

5. організація співбесід з керівниками підрозділів (в разі багаторівневої схеми відбору).

Спеціаліст з кадрового діловодства (кадрового адміністрування)

Спеціаліст з кадрового діловодства повинен знати трудове законодавство і правила ведення кадрового документообігу, вміти працювати в профільних програмах (1С, Бос-кадровик і т.д.).[27,30]

Серед бажаних якостей можна виділити посидючість, здатність до монотонної роботи, акуратність і уважність до деталей.

Основними обов'язками фахівця з кадрового діловодства будуть:

1. оформлення необхідних кадрових документів по прийому, звільненню, переведенню і т.п .;
2. облік і ведення трудових книжок;
3. ведення бази даних співробітників.

Спеціаліст з навчання та розвитку персоналу (training & development)

За словами [27], «бажано, щоб фахівець з навчання та розвитку персоналу мав навички бюджетування і складання планів навчання, вмів працювати з провайдерами та знав ринок послуг в сфері навчання і розвитку персоналу, а також порядок оформлення документів по навчанню. Плюсом також «буде навички самостійної розробки навчальних посібників, тестів, проведення семінарів і тренінгів».

Основними обов'язками фахівця з навчання та розвитку персоналу будуть:

1. оцінка потреби компанії в розвитку і підвищенні кваліфікації персоналу;
2. організація індивідуальних і групових тренінгів (з залученням зовнішніх постачальників освітніх послуг);
3. проведення внутрішніх тренінгів своїми силами;
4. подання звітності про ефективність проведення тренінгів;
5. проведення атестацій персоналу;
6. складання бюджету програми навчання співробітників.

Спеціаліст з компенсацій та пільг (Compensation & Benefits)

В даному випадку перевага віддається здобувачам, які мають економічне, фінансове або математичне вищу освіту. Конкурентною перевагою буде наявність досвіду роботи (від двох років) в сфері кадрового або компенсаційного адміністрування.[30]

Спеціаліст з компенсацій та пільг повинен володіти теоретичними знаннями з побудови матеріальної і нематеріальної мотивації, мати досвід розробки систем показників ефективності, вміти працювати в програмі Excel. Серед ключових компетенцій можна назвати: хороші математичні здібності, уважність до деталей, вміння працювати з цифрами і формулами, вміння аналізувати, оперувати великим обсягом інформації.

1.3. Професійний розвиток HR-фахівця

Традиційний сценарій вертикального зростання має на увазі послідовний перехід від позиції HR-менеджера, начальника HR-відділу до HR-директора. У маленьких і швидкозростаючих компаніях цей шлях може займати від 3 до 5 років. У великих компаніях, корпораціях і держсекторі - від 10 і більше.

Вершина кар'єрних сходів:

HR-generalist (HRG) - це фахівець, який виконує всі HR функції в одній особі. А саме: підбір, адаптація, мотивація, виплати, грейдерування, навчання, розвиток, КДП, корпоративна культура, заходи, робота з університетами [31]

HRBP (HRBP) - менеджер, управлінець. Як правило, займає місце в ТОП-менеджменті компанії, бере участь в розробці стратегії компанії і бізнес-плануванні, має свою спеціалізацію - HR.[32]

HR-директор (HRD) - це керівник, який виконує стратегічну роль в HR-менеджменті [33]. Директор по роботі з персоналом входить в керівництво компанії і бере участь в розробці середніх довгострокових планів компанії, вносить пропозиції щодо оптимізації організаційної структури компанії, дає

оцінку планованим діям керівництва компанії з точки зору департаменту управління персоналом.

Навички, необхідні при вертикальній кар'єрі:

- Лідерство.
- Менеджмент.
- Комунікативність.
- Управління проектами, людьми і собою
- Наставництво і менторинг
- Вирішення проблем
- Прийняття рішень
- Емоційний інтелект
- Робота в режимі невизначеності
- Ощадливе виробництво
- Управління знаннями
- Експертиза та вдосконалення бізнес-процесів.
- Критичне мислення
- сервісне / Клієнтоорієнтованість
- Digital грамотність.[34]

В даний час сфера HR активно розвивається і діджиталізується, і виходить на новий рівень бізнес-партнерства з власниками бізнесу. З'являються нові напрямки HR-консалтингу.

Вашою метою при горизонтальній кар'єрі є формування особистої HR-експертизи у вузькій HR-області: КДП, рекрутинг, навчання і розвиток персоналу, корпоративна культура, HR-брендингу та т.п.

Вершина кар'єрних сходів:

Догляд в консалтинг дає дві можливості - отримання додаткового доходу паралельно основній роботі або відкриття свого бізнесу.

- Приватна практика - експерт по КДП, рекрутер, тренер, коуч, HR-консультант.

- Бізнес - консалтингове агенство, рекрутингове агенство, HR-бренд агенство, тренінгове агенство і т.п.

Для розвитку SoftSkills, що затребувані для горизонтальної кар'єри потрібно опанувати [34]:

- Експертиза та вдосконалення бізнес-процесів.
- Комунікаційні навички.
- Міжособистісні навички.
- Адаптивність.
- Трудова етика.
- Управління знаннями.
- сервісне / Клієнтоорієнтованість.
- Навички управління проектами.
- Уміння вирішувати проблеми.
- Навички дослідження.
- Емоційний інтелект.
- Digital грамотність.[34]

Значна кількість експертів та практиків визнає, що процесу формування кар'єрного зростання притаманні наступні етапи сходження [35]:

1. Новачок. До 5 років роботи в професії. Напрямок розвитку: отримати практичний досвід, який буде підтверджувати теоретичні знання. Багато різнопланової роботи, проб і помилок.

2. Професіонал. Близько 5-10 років роботи в професії. На цьому етапі важливо визначити спеціалізацію, в якій хочеться розвиватися і є здібності, і підвищувати свою кваліфікацію в цьому напрямку. Людина починає передавати свій досвід, перші спроби навчати новачків.

3. Експерт. Більше 10 років роботи в професії. Людина описує і являє спільноті власні напрацювання, підходи, моделі, засновані на досвіді і знаннях. Розширює коло професійних контактів. Отримує сертифікації. Точно знає, в чому проявляється експертність. Формує особистий бренд на ринку. Є ментором і викладачем в системних програмах.

4. «Зірка». Більше 15 років роботи в професії. Людина, готовий до публічності, не тільки експерт у своїй професії, а й харизматичний спікер. Таких людей цікаво слухати, у них багато практичних прикладів, вони ведуть блоги, популярні в співтоваристві, і т. Д.

Звичайно, вказану кількість років в професії можна вважати умовним. Зараз світ розвивається дуже швидко і ступені можуть проходитися швидше.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Облонь»

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» - український виробник пива, слабоалкогольних напоїв, безалкогольних напоїв та мінеральної води. Історія компанії бере початок в 1974 році, коли почалося намівання площі для будівництва заводу. Відкриття було приурочене Олімпійським іграм 1980 року. Вибір місця для будівництва нового заводу визначався наявністю великих запасів м'якої та кристально чистої води горизонтів Юрськоо та Сенманського періодів. Свою назву завод отримав не зразу - лише в 1986 році - завдяки одноіменному району Києва.

Через четверть віку «Оболонь» з радянської пивоварні перетворилася в широко відомий у світі бренд. Компанія перша серед радянських підприємств почала експортувати пиво за кордон. В 1989 році перша партія пива «Zhiguli Beer» була відправлена в Англію.

З 1992 року розпочинається новий етап розвитку «Оболоні». Компанія отримує приватизаційне свідоцтво Фонду державного майна України №1. У 1993 році за рахунок внесків членів орендного колективу заводу „Оболонь-1» на 97,14%, членів орендного колективу Фастівського заводу - 1,67%, фірми „Пепсіко-Фінанс ЛТД» - 0,75% та громадянина Франції Марка Фісса - 0,18% створюється Приватне акціонерне товариство «Оболонь». Статутний фонд при створенні становив 427929 тис. крб та був поділений на 85586 простих іменних акцій номінальною вартістю 5000 крб. кожна.

Два роки потому підписано з німецькою фірмою угоду на поставку нової лінії розливу. Нова лінія забезпечувала розливання 24,6 тис. пляшок за годину. У тому ж 1994 році для лагерного цеху товариство придбало фільтраційне обладнання італійської фірми «Подован», а з польськими спеціалістами домовилося про виготовлення упаковки і постачання кронен-

пробки. Встановлена у 2004 році нова лінія має продуктивність 110 тис. пляшок за годину.

Проектна потужність підприємства у 1980 році становила 10 млн. декалітрів пива, а на даний час воно може виробляти 70 млн. декалітрів пива. Це стало можливим завдяки постійній плановій модернізації підприємства, введенню в дію нових цехів та раціональному використанню ресурсів, постійному вдосконаленню системи управління підприємством, впевненому руху по шляху до якості.

У 1998 році на підприємстві, вперше у галузі, була впроваджена та сертифікована система управління якістю у відповідності до вимог ДСТУ ISO 9001:1994. У 2001 році система була вдосконалена і сертифікована на відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2000. В 1998 році ПАТ «Оболонь» взяло участь у 3-му національному конкурсі з якості по моделі досконалості EFQM і стало переможцем у номінації «Великі підприємства». В даний момент Система управління вдосконалюється у відповідності до вимог ДСТУ ISO 14001:2004 та HACCP. Сертифікат щорічно підтверджується, відповідність процесів управління піддається ґрунтовній перевірці.

Виробничо-торговельна діяльність підприємства регламентується, зокрема, такими основними законодавчими та нормативними документами:

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

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

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

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

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

Предметом діяльності акціонерного товариства є:

- Виробництво пива, мінеральних вод, солоду, сиропів, безалкогольних напоїв, соків, вуглекислоти, поліетиленових ящиків, товарів народного споживання.

- Експлуатація родовищ підземних та мінеральних вод для потреб свого виробництва, водопостачання підприємств, промвузла «Оболонь», а також підприємств - виробників мінеральної води.

- Здійснення внутрішніх і міжнародних перевезень вантажів та пасажирів автомобільним транспортом.

- Здійснення роздрібною та оптовою торгівлі.

- Організація фірмової торгівлі продукцією власного виробництва.

- Здійснення фінансової, виробничої, торговельної, інвестиційної, маркетингової, постачальницької, будівельної, науково-дослідницької, консультативної, юридичної, видавничої, рекламної, проектною, посередницької, туристичної, дилерської, холдінгової, комісійної, посередницької, орендної, лізингової, експортно-імпоротної, культурно-освітньої, добродійної, милосердної, представницької, а також надання різноманітних послуг українським та іноземним юридичним особам.

- Інші види діяльності, передбачені статутом.

Пивне виробництво заводу оснащено в основному чеським комплектним обладнанням. На заводі встановлено два варильних агрегати одноразовим насипом 9 тон зерноприпасів на кожний. Місткість агрегату 550 гектолітрів. До складу кожного агрегату входить два заторних чани : один сушловарильний і один фільтраційний чан. В бродильно-дріжджовому цеху встановлено 108 ємностей, 24 мі кожна. В лагерно-фільтраційному цеху змонтовано 111 ємностей для доброджування пива, 45 з них об'ємом 50 тонн і 66 - об'ємом 100 тонн. Загальна ємність лагерно-фільтраційного цеху 91970 т. Фільтрація пива проводиться на фільтраційному обладнанні італійської фірми «Подован» потужністю 400 гекалітрів . на добу.

Розлив пива в пляшки ведеться на чотирьох лініях: дві чеські лінії продуктивністю 24 тис. пляшок за годину, одна - німецької фірми КН продуктивністю 32 тис. пляшок за годину. Введена в дію також лінія по розливу пива в кеги.

Пивзавод «Оболонь» забезпечується артезіанською водою від насосної станції. Водокористування здійснюється згідно технічного проекту з 8 свердловин, які розташовані на 4-х майданчиках по дві свердловини на кожній. Загальна продуктивність свердловин складає 9480 тонн на добу. Для обліку води встановлені водомірні лічильники.

Теплозабезпечення заводу здійснюється у вигляді пару та гарячої води від міжвідомчої промвугільної котельні, яка належить заводу «Генератор» Мінмашпрому України. Гаряча вода використовується для опалення. Електроенергію завод одержує від підприємства Київські кабельні мережі виробничого енергетичного об'єднання «Київенерго».

На підприємстві функціонує система оборотного водопостачання. Облік ведеться по продуктивності насоса. На території пивзаводу знаходяться очисні споруди для очищення стічних вод продуктивністю 30 л/сек. Лужні стоки пляшкомиючих машин цехів розливу пива в пляшки, безалкогольних напоїв та мінеральної води нейтралізуються сірчаною кислотою. Проектна потужність очисних споруд - 2500 мі/доб. Після очистки стічні води надходять в західний колектор мінської каналізації. Площа території заводу складає 17 га.

Збільшується кількість ресторанів, барів та кафе, що пропонують пиво «Оболонь» на розлив. ПрАТ «Оболонь» надає клієнтам устаткування для розливу пива, проводить монтаж, технічне обслуговування, сервісну та рекламну підтримку. ПрАТ «Оболонь» співпрацює з аграрними підприємствами, що вирощують ячмінь, хміль, забезпечує роботою переробні підприємства, транспортні та торгівельні організації.

ПрАТ «Оболонь» приділяє багато уваги спонсорській діяльності, спрямовуючи кошти на спорудження храмів, підтримку організацій інвалідів,

дитячих, ветеранських, чорнобильських організацій, вітчизняної культури. Друкуються підручники, книги для малечі, книги, які складають історико-культурну спадщину України. Великий внесок товариства в розвиток українського футболу: за рахунок ПрАТ «Оболонь» утримуються дві команди футбольних майстрів - команда вищої ліги «Оболонь» та 2-ої ліги «Оболонь-2», а також футбольна школа «Зміна», де безкоштовно навчаються 450 хлопчиків. Крім того, ПрАТ «Оболонь» є шефом однієї зі столичних шкіл та дитячого садка.

У світі бізнесу вважається, що спонсорська діяльність включає своєчасну сплату податків. «Оболонь» - одне з таких підприємств, які вчасно та чесно сплачують податки до держбюджету.

Отже, ПрАТ «Оболонь» сьогодні - це сучасне підприємство європейського рівня, яке працює для людей, для держави і своєю працею зміцнює її.

Структура ПрАТ «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність. ПрАТ «Оболонь» має наступні дочірні підприємства: ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», Хмельницька обл., м. Красилів, вул. Будівельна, 3, ТОВ « Пивоварня Зіберта», Київська обл., м. Фастів, вул. Пушкінська, 3, ІП «Оболонь-Русь», Республіка Білорусь.

Основними видами продукції підприємства є: - пиво - безалкогольні напої - мінеральна і питна вода - слабоалкогольні напої - сидр - солод - промислові товари - снеки.

Незважаючи на те, що виробництво пива – найбільш пріоритетний напрямок розвитку, корпорація ставить за мету упродовж 2019-2020 років здобути лідерство на всіх згаданих ринках (табл. 2.1)

Споживчі ринки, на яких працює ПрАТ «Оболонь»

Ринок пива	Ринок мінеральної води	Ринок безалкогольних напоїв	Ринок слабоалкогольних напоїв	Ринок сидру
Найбільш складний ринок на сьогоднішній день. Показує мінімальне зростання виробництва пива на 2% при одночасному зменшенні споживання пива на душу населення.	Ринок зростає на 11%.	Ринок демонструє позитивну динаміку зростання на 15%.	Ринок показує позитивну динаміку у 13%.	Ринок стабілізувався.
Особливість: 4 виробники контролюють 93% ринку.	Особливість ринку: одна компанія з великим відривом контролює 36% ринку.	Особливість: 7 виробників займають майже 90% ринку.	Особливість: тільки 2 компанії займають 95% ринку.	Особливість: 4 компанії виробники ділять між собою 94% ринку

Укладено за джерелом [38]

Найбільш складний ринок на сьогоднішній день. Показує мінімальне зростання виробництва пива на 2% при одночасному зменшенні споживання пива на душу населення. Ринок зростає на 11%. Ринок демонструє позитивну динаміку зростання на 15%. Ринок показує позитивну динаміку у 13%. Ринок стабілізувався. Особливість: 4 виробники контролюють 93% ринку. Особливість ринку: одна компанія з великим відривом контролює 36% ринку. Особливість: 7 виробників займають майже 90% ринку. Особливість: тільки 2 компанії займають 95% ринку. Особливість: 94% ринку ділять між собою 4 компанії виробники [39]

SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості, О	СіМ Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги ПрАТ "Оболонь" може ввійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи населення; маючи значні виробничі потужності ПрАТ "Оболонь" може розширити виробництво.	СлМ На основі можливості ПрАТ "Оболонь" проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва компанія може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, "хворобу великої компанії" та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також використовуючи зростання доходів населення може вдосконалити систему стимулювання праці.
Загрози, Т	СіЗ Маючи високу прибутковість рентабельність фірма може знешкодити загрозу інфляції та зниження рівня доходів населення. А завдяки диференціації виробів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам в потребах смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів	СлЗ Компанія має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистоянню атакам з боку ключових конкурентів уникати необґрунтовано диверсифікації, слідкувати за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Також ПрАТ "Оболонь" має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків та потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку

Метою стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь» для себе формулює таким чином: дізнатися зрозуміти споживача настільки, щоб товар чи

послуга відповідали його реальним вимогам потребам. Отже, ПрАТ «Оболонь» найбільше використовує такі конкурентні стратегії:

- стратегію лідирування у витратах: єдине управління компанії дає ефект синергії (це сумуючий ефект, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів їх дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їх суми.) за рахунок економії на закупівлях, впровадження кращих технологій і розробок, а також перехресного ліцензування;

- стратегії диференціації: високий рівень постійного позиціонування кожної торгової марки, надання їй особливих характеристик (стимулювання збуту, реклама, унікальні акції, соціальні заходи, бренди мають свою легенду).

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»

За результатами 2019 року ПрАТ «Оболонь» визнала чистий дохід у розмірі 5 466,2 млн. грн., що вище показника 2018 року на 7,6%. На загальний приріст доходів у 2019 році в основному вплинули дохід від продажу пива, що збільшився на 11,0% та дохід від продажу слабоалкогольних напоїв, що збільшився на 98,4%.

Таблиця 2.3

Динаміка дохідності ПрАТ «Оболонь» за 2018-2019 рр., млн.грн.

Показник	2018	2019	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
Обсяг реалізації в натуральному виразі, млн.дал.	67,7	66,6	-1,1	-1,6
В т.ч. Пиво	41,1	40,0	-1,1	-2,7
Виручка	5 078,8	5 466,1	387,3	7,6
Валова маржа	786,4	1 188,3	401,9	51,1
Коефіцієнт валової маржі, %	15,5	21,7	6,2	40,0
Витрати на фінансування діяльності	275,3	329,2	53,9	19,6
Чистий прибуток	365,4	257,6	-107,8	-29,5
ЕБІТДА	327,0	623,8	296,8	90,8

Укладено за джерелом [36,37]

Маржинальний прибуток від реалізації основної продукції протягом двох років змінився суттєво: ми спостерігаємо його збільшення на 51,1%.

Але, якщо маржинальний прибуток від реалізації основної продукції, у порівнянні з 2017 роком за період січень-жовтень 2018 року, зріс на 44 млн. грн. (+3,7%) то у наступному 2019 році ми спостерігаємо його зростання на 401,9 млн.грн (+ 51,1). При цьому розмір чистого прибутку знизився майже на 30%.

Основні фактори, які спричинили зростання в 2018 р.: підвищення цін на продукцію (+386 млн. грн), зростання обсягів реалізації (+50 млн. грн.) та вдосконалення структури продажів (+16 млн. грн.); тоді як в 2019 році – це збільшення маржі на реалізовану продукцію (51,1%). Основні фактори зниження: в 2018 році – збільшення вартості сировини, а в 2019 році – падіння обсягів реалізації.

Оскільки компанія активно залучає інвестиції і розміщає цінні папери на фондових площадках доцільно звернути увагу на показник EBITDA, що характеризує прибуток до сплати процентів, податку на прибуток, амортизаційних відрахувань. Ми бачимо з даних таблиці, що він зріс на 90,8%. Обчислення цього показника менеджмент підприємства використовує для демонстрації фінансового стану інвесторам, а також спроможності обслуговувати власні боргові зобов'язання та поточного кредитування.

Проте через суттєве зростання постійних операційних витрат на персонал, адміністративні потреби, збут, футбол та ін. ефект від зростання маржинального прибутку фактично нівельований. Як наслідок, компанія «Оболонь» отримала прибуток на рівні минулого року. Тому виклик компанії в наступному році – зменшення темпу зростання постійних витрат. ПрАТ «Оболонь» зберігає високі обсяги непродуктивних витрат завдяки збереженню іміджевої політики, що вимагає збереження напрямків нецільового фінансування.

Завдяки значному поліпшенню фінансових результатів у четвертому кварталі та за весь 2019 рік, ПрАТ «Оболонь» виконала основні фінансові показники. Незважаючи на те, що фізичний обсяг продаж не показав покращення порівняно з попереднім роком, відображаючи загальний тренд,

обсяг утримувався на рівні попереднього року, при цьому, досягнувши значно вищих цін, дав значно вищу маржу та значно вищий показник ЕВІТДА замість вищої частки ринку.

За 2019 рік показник ЕВІТДА склав 623,8 млн. грн., що суттєво покращило ключові фінансові показники ПрАТ «Оболонь»: показник відношення боргу до ЕВІТДА склав 2,5, при плановому рівні 3,0. Це, в свою чергу, закладає основу для більш позитивної та досяжної цілі ЕВІТДА до 2020 року. Такі результати були досягнуті завдяки стабільному росту середніх цін та націнок у поєднанні з обмеженнями витрат, а також позитивно сприяло зменшенню деяких матеріальних витрат, пов'язаних із валютним курсом.

Незважаючи на те, що середні ціни на одиницю пива в національній валюті з року в рік зростали приблизно на 15%, зростання вартості в середньому склало лише близько 4% р поступовим підвищенням валової маржі до 21,7% за 2019 рік проти 15,5% за попередній рік.

2019 рік не показав різких тенденцій у продажах та частках ринку. Обсяги продажу та частки ринку протягом року залишалися досить стабільними, при цьому загальна частка ринку ПрАТ «Оболонь», включаючи експорт, залишилася на 22-23%, а внутрішній ринковий показник - 20%. [36,37]

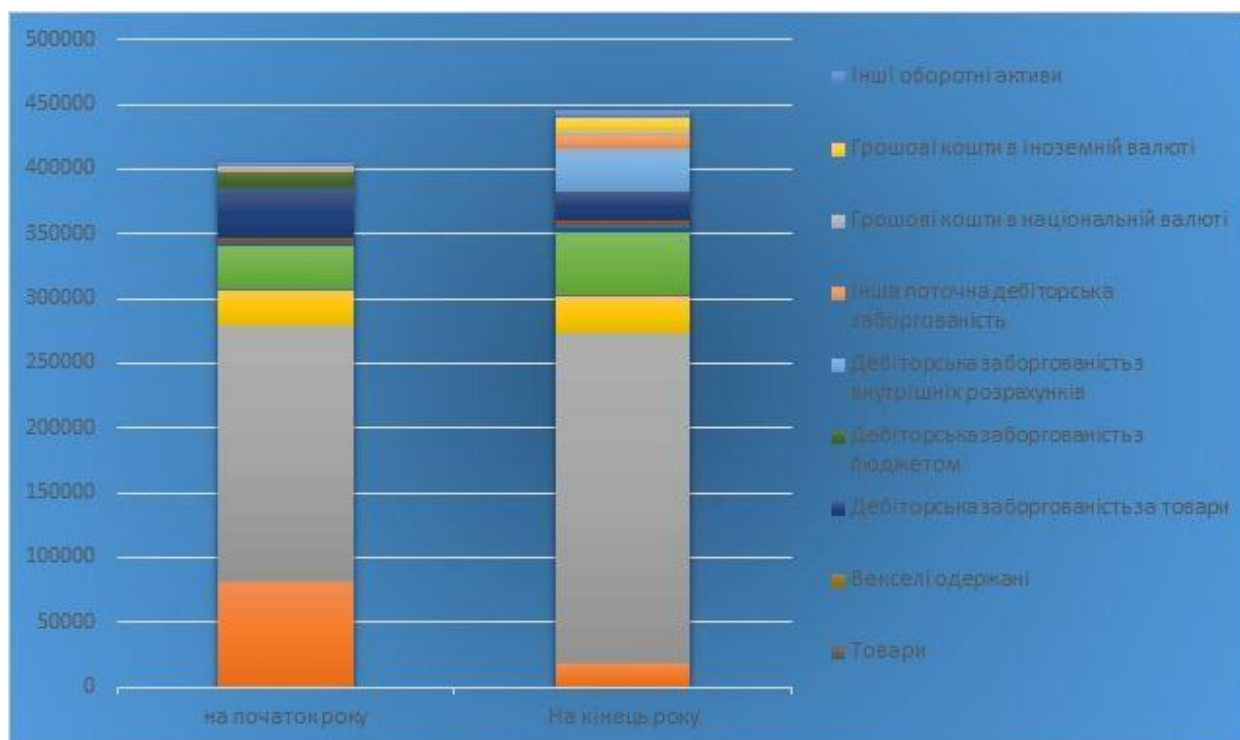


Рис.2.1. Оцінка фінансової діяльності ПрАТ «Оболонь», 2019 р. [37]

Рух коштів від операційної діяльності, за 2019 рік становить 467,4 млн. гривень, що на 3,9% вище за показник 2018 року. Чистий рух коштів у результаті інвестиційної діяльності за 2019 рік склав 3,8 млн. грн. (позитивне значення). Інвестиції Групи в основні засоби в 2019 році склали 109,9 млн. грн. Виплата за позиками у 2019 році була меншою порівняно з 2018 роком на 55,8%. Разом з тим, виплати відсотків по позиках зросла на 22,6% у 2019 році порівняно з минулим роком, і склала 285,8 млн. гривень.

Зобов'язання за позиками в 2019 році зменшились на 17,4% та станом на 31 грудня 2019 року склали 1 575,9 млн. грн. порівняно з 1 906,7 млн. грн. станом на 31 грудня 2018 року. Протягом 2019 року чисте зменшення кредитних зобов'язань Групи перед кредиторами внаслідок погашення та рефінансування боргів склало 2,6 млн. доларів США. та 98,7 млн. грн.

Для оцінки фінансового сану за 2018-2019 рр. розрахуємо стандартні коефіцієнти.

$$K_{фс пр} = 169145/77664 = 2,17$$

$$K_{фс кр} = 252164/60352 = 4,17$$

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) (більше 0,5)

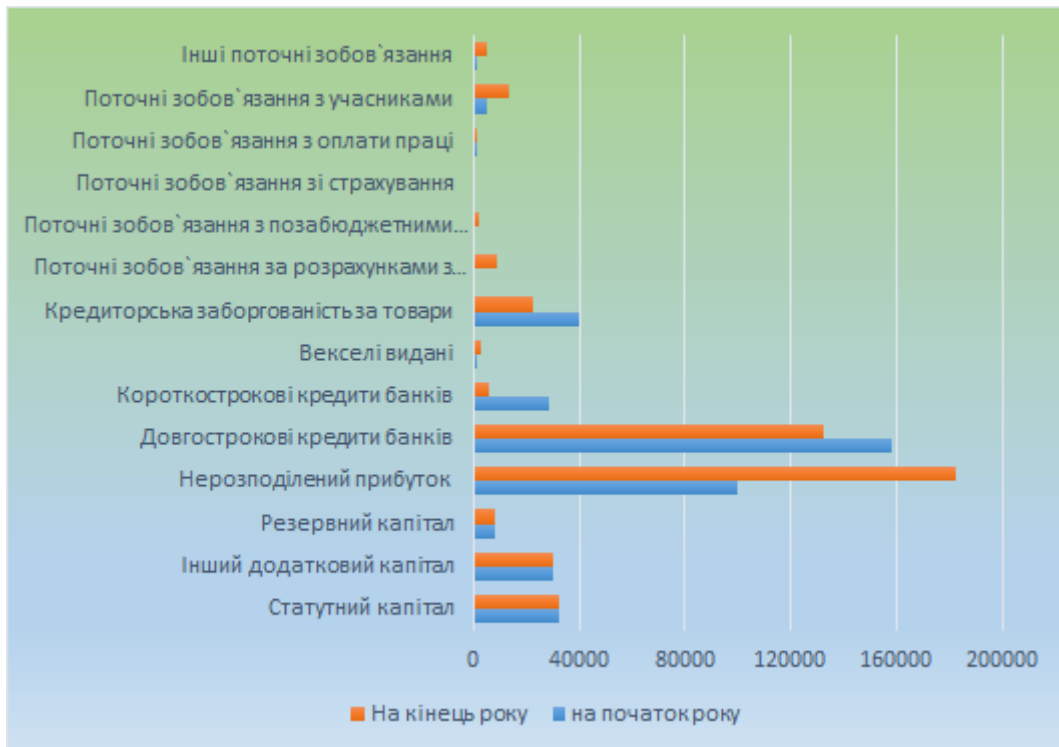


Рис.2.2. Зміна фінансових зобов'язань ПрАТ «Оболонь» 2018-2019 рр.

$$K_{fn\text{ пр}} = 169145/405259 = 0,41$$

$$K_{fn\text{ кр}} = 252164/445283 = 0,56$$

Коефіцієнт фінансової залежності (бажана тенденція до зниження)

$$K_{фз\text{ пр}} = 77664/405252 = 0,19$$

$$K_{фз\text{ кр}} = 60352/445283 = 0,13$$

Коефіцієнт фінансового ризику (бажана тенденція зниження)

$$K_{фр\text{ пр}} = 77664/169145 = 0,45$$

$$K_{фр\text{ кр}} = 60352/252164 = 0,23$$

Коефіцієнт зміни валюти балансу (ВБ)

$$K_{вб} = ((ВБ\text{ ср}1 - ВБ\text{ ср}0) / ВБ\text{ ср}0) * 100$$

$$K_{вб} = ((445283 - 405259) / 445283) * 100 = 8\%$$

$$100\% - 8\% = 92\%$$

**Розрахункові показники фінансової оцінки діяльності ПрАТ
«Оболонь»**

Коефіцієнт	скорочення	Розрахунок	Підсумок
Коефіцієнт фінансової залежності	Кфз пр	77664/405252	0,19
	Кфз кр	60352/445283	0,13
Коефіцієнт фінансового ризику	Кфр пр	77664/169145	0,45
	Кфр кр	60352/252164	0,23
Коефіцієнт зміни валюти балансу	Квб	$((ВБ\ cр1 - ВБ\ cр0) / ВБ\ cр0) * 100$	8%
		$((445283 - 405259) / 445283) * 100$	100% - 8% = 92%

Основними фінансовими ризиками ПрАТ «Оболонь», є валютний ризик, ризик ліквідності, процентний та кредитний ризики.

ПрАТ «Оболонь» експортує свою продукцію до європейських та інших країн; купує обладнання в різних країнах (переважно в Німеччині); залучає значні суми кредитів та позик в іноземній валюті. Кредити та позики, торговельна дебіторська та кредиторська заборгованість в іноземній валюті призводять до виникнення валютного ризику.

Далі проаналізуємо стан основних фондів ПрАТ «Оболонь», їх зміну та тенденції.

Коефіцієнт зносу основних засобів (зм) - це та частка основних фондів у грошовому виразі, яка включена в собівартість виготовленої продукції.

Коефіцієнт зносу ($K_{зн}$)

$$K_{зн} = C_3 / \Phi_{п} ;$$

де C_3 — сума зносу основних фондів; $\Phi_{п}$ — первісна вартість основних фондів на початок періоду.

Для визначення коефіцієнту зносу використовують наступні рядки звітності: Знос основних засобів (Ф№1 р. 032); Первісна вартість основних засобів (Ф№1 р. 031).

$$K_{зоз\ пр} = 40709/238033 = 0,17$$

$$K_{зоз\ кр} = 66602/321428 = 0,2$$

Коефіцієнт придатності основних засобів (зб).



Рис.2.3. Характеристика фінансового стану ПрАТ «Оболонь» [37]

Аналізуючи дані, спостерігаємо, що валюта балансу збільшилася на 167379 грн., тобто на 33,1%, на таку суму збільшився майновий потенціал підприємства. Збільшилась вартість оборотних активів на 68061, як і необоротних на 99619 грн. Збільшилася сума поточних зобов'язань на 80413 грн.

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2019 р.

Показники	на початок року		На кінець року		Абсолютне відхилення тис грн	Відносне відхилення	
	грн	Питома вага %	грн	Питома вага			
А	1	2	3	4	5	6	
1.1. Нематеріальні активи	1882	0,37	17643	2,6	15761	837,4	
1.2. Незавершене будівництво	41393	8,2	16591	2,4	-24802	-60	
1.3. Основні засоби	244779	48,4	345047	51,3	100268	41	
1.4. Довгострокові фінансові інвестиції	29790	5,9	25936	3,8	-3854	-13	

1.5. Довгострока дебіторська заборгованість	672	0,13	1040	0,15	368	55	
Усього за розділом I	318516	63,09	418135	62	99619	31,2	
Запаси:							
2.1. Виробничі запаси	77752	15,4	93363	14	15611	20	
2.2. Незавершене виробництво	5360	1,06	5794	0,86	434	8	
2.3. Готова продукція	4493	0,89	5363	0,8	870	19,3	
2.4. Товари	191	0,03	523	0,07	332	173	
2.5. Векселі одержані	104	0,02	1200	0,17	1096	1054	
Дебіторська заборгованість за товари							
2.6. Чиста реалізаційна вартість	29874	5,9	37853	5,6	7979	27	
2.7. Дебіторська заборгованість з бюджетом	747	0,14	1318	0,2	571	76,4	
2.8. Дебіторська заборгованість з внутрішніх розрахунків	36887	7,3	52802	8	15915	43,1	
2.9. Інша поточна дебіторська заборгованість	18526	3,6	45743	6,8	27212	146	
2.10. Грошові кошти в національній валюті	3584	0,7	3530	0,5	-54	-1,5	
2.11. Грошові кошти в іноземній валюті	3724	0,7	1764	0,26	-1960	-52,6	
2.12. Інші оборотні активи	3181	0,63	4288	0,6	1107	34,8	
Усього за розділом II	185480	36,7	253541	37,7	68061	36,6	
Витрати майбутніх періодів	802	0,1	501	0,07	-301	-37,5	
Баланс	504798		672177		59515		
1.1. Статутний капітал	32513	6,4	32513	3,8	-		
1.2. Інший додатковий	30949	6,13	32649	4,8	1700	5,5	

капітал								
1.3. Резервний капітал	8128	1,6	8128	1,2	-	*		
1.4. Нерозподілений прибуток	281181	55,7	386367	57,4	105186	37,4		
Усього за розділом I	352755	69,8	459548	68,3	106793	23,2		
II Забезпечення наступних витрат і платежів								
III Довгострокові зобов'язання								
3.1. Довгострокові кредити банків	69899	13,8	50108	7,4	-19791	-28,3		-9,2
3.2. Відстрочені податкові зобов'язання	653	0,12	617	0,09	-36	-5,5		
Усього за розділом III	70552	13,9	50725	7,5	-19827	-28,1		
IV Поточні зобов'язання								
4.1. Короткострокові кредити банків			21487	3,1				
4.2. Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язання	29505	5,8	34111	5	4606	15,6		
4.3. Векселі видані	1227	0,24	1219	0,18	-8	-0,6		
4.4. Кредиторська заборгованість за товари	14831	2,9	67393	10	52562	354		
4.5. Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	3919	0,7	2700	0,4	-1219	-31,1		
4.6. Поточні зобов'язання з позабюджетними платежами	131	0,025	140	0,02	9	6,8		
4.7. Поточні зобов'язання зі страхування	601	0,11	849	0,12	248	41,2		
4.8. Поточні зобов'язання з оплати праці	1117	0,22	1426	0,2	309	27,6		
4.9. Поточні зобов'язання з учасниками	25070	4,9	22846	3,3	-2224	-8,8		
4.10. Інші поточні зобов'язання	5090	1,0	9733	1,4	4643	91,2		
Усього за розділом IV	81491	16,1	161904	24	80413	98,6		
V Доходи майбутніх періодів								

Баланс	504798	100	672177	100	167379	33,1	
--------	--------	-----	--------	-----	--------	------	--

Оцінка структури джерел фінансових ресурсів.

1. Коефіцієнт фінансової стабільності (більше 0,8)

$$K_{\text{фс пр}} = 352755/81491 = 4,32$$

$$K_{\text{фс кр}} = 459548/161904 = 2,83$$

2. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) (більше 0,5)

$$K_{\text{фн пр}} = 352755/504798 = 0,69$$

$$K_{\text{фн кр}} = 459548/672177 = 0,68$$

3. Коефіцієнт фінансової залежності (бажана тенденція до зниження)

$$K_{\text{фз пр}} = 81491/504798 = 0,16$$

$$K_{\text{фз кр}} = 161904/672177 = 0,24$$

4. Коефіцієнт фінансового ризику (бажана тенденція зниження)

$$K_{\text{фр пр}} = 81491/352755 = 0,23$$

$$K_{\text{фр кр}} = 161904/459548 = 0,35$$

5. Коефіцієнт зміни валюти балансу (ВБ)

$$K_{\text{вб}} = ((\text{ВБ ср1} - \text{ВБ ср0}) / \text{ВБ ср0}) * 100$$

$$K_{\text{вб}} = (672177 - 504798 / 504798) * 100 = 33\%$$

$$100\% - 33\% = 67\%$$

Таблиця 2.6

Оціночні показники фінансового стану ПрАТ «Оболонь», 2019 р.

Показник	На початок року	На кінець року	Відхилення +/-
1. Коефіцієнт фінансової стабільності %	432	283	-149
2. Коефіцієнт фінансової незалежності %	69	68	-1
3. Коефіцієнт фінансової залежності %	16	24	8
4. Коефіцієнт фінансового ризику %	23	35	12

Отже, за звітний рік коефіцієнти фінансової стабільності і фінансової незалежності зменшились на 149 і 1% відповідно, а коефіцієнти фінансової залежності і фінансового ризику збільшились на 8 і 12% відповідно. Це свідчить про зниження ринкової стійкості ПрАТ «Оболонь».

Аналізуючи дані, спостерігаємо, що валюта балансу збільшилася на 59515 грн., тобто на 13,3%, на таку суму збільшився майновий потенціал підприємства. Збільшилась вартість оборотних активів на 44332 і збільшилась вартість необоротних активів на 14833 грн, також є збільшення поточних зобов'язань на 21139 грн. за рахунок поточних зобов'язань з учасниками.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності ПАТ «Оболонь», 2019 р.

Коефіцієнти	2018	2019
Коефіцієнт загальної оборненості капіталу	1,51	1,13
Коефіцієнт оборненості мобільних засобів (зб)	4,9	3,75
Коефіцієнт оборненості матеріальних оборотних засобів (зб)	12,4	7,97
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів ВК (більше 0,1)	0,57	0,56
Коефіцієнт забезпечення запасів ВК (0,5 - 0,8)	1,4	1,18
Коефіцієнт маневреності ВК (0,3-0,5)	0,32	0,29
Коефіцієнт фінансової стабільності (більше 0,8)	1,3	2,3
Коефіцієнт фінансової залежності (менше 0,5)	0,43	0,3

Коефіцієнт загальної оборненості капіталу (зб).

$$\text{Кзок пр} = 765615/504798 = 1,51$$

$$\text{Кзок кр} = 765615/672177 = 1,13$$

Основний процентний ризик ПрАТ «Оболонь» пов'язаний, в основному, з процентними кредитами та позиками з плаваючими процентними ставками.

Показники рентабельності на кінець 2019 року мають тенденцію до зниження, тому ПрАТ «Оболонь» слід вжити заходів щодо збільшення рентабельності.

Що стосується показників ліквідності розрахунки показали наступне (табл.2.22)

Показники ліквідності ПрАТ «Оболонь», 2019 р.

Коефіцієнт	2018	2019	Відхилення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,2-0,35)	0,04	0,23	0,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності (0,7-2)	0,74	1,4	1,2
Коефіцієнт поточної ліквідності (1-2,5)	1,24	2,3	2,27

На кінець 2019 року показники ліквідності мають тенденцію зниження за рахунок збільшення поточних зобов'язань. Заходи щодо підтримання рівня ліквідності на належному рівні розглянемо у наступному розділі.

Задачею ПрАТ «Оболонь» є підтримання балансу між безперервним фінансуванням та гнучкістю у використанні умов кредитування, що надаються постачальниками та банками. Група аналізує свої активи та зобов'язання за їх строками погашення та планує свою ліквідність, залежно від очікуваних строків виконання зобов'язань за відповідними інструментами.

Фінансові інструменти, які потенційно наражають ПрАТ «Оболонь» на значні кредитні ризики, в основному включають кошти в банках, торгіву та іншу дебіторську заборгованість. Грошові кошти розміщуються в українських фінансових установах, які вважаються такими, що мають мінімальний ризик невиконання зобов'язань на момент внесення коштів. ПрАТ «Оболонь» здійснює торгові операції з відомими, кредитоспроможними третіми сторонами. Політика ПрАТ «Оболонь» полягає в тому, що всі замовники, які бажають працювати на умовах кредиту, мають пройти відповідні процедури підтвердження кредитоспроможності. Крім цього, залишки дебіторської заборгованості постійно контролюються ПрАТ «Оболонь», завдяки чому ймовірність виникнення безнадійних боргів є незначною.

2.3. Аналіз кадрової політики та кар'єрного зростання на ПрАТ «Оболонь»

Управлінням персоналу займаються на Відділ кадрів та директор з кадрових питань. До Відділу кадрів входять 4 працівники. Відділ виконує наступні функції:

- Організування, управління, формування, використання і розвиток персоналу підприємства на основі максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника.

- робота із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з рівнем та профілем отриманої ними підготовки та ділових якостей.

- Вирішення питань щодо найму, звільнення, переведення працівників, контролює їх розстановку і правильність використання у підрозділах підприємства.

- Систематичне вивчення ділових якостей та інших індивідуальних особливостей працівників підприємства з метою добору кадрів на заміщення посад.

- Участь в організації підвищення кваліфікації працівників, зарахованих до резерву, підготовці до роботи на керівних посадах.

- Участь в атестації, розробленні заходів щодо реалізації рекомендацій атестаційних комісій, визначає коло працівників, які підлягають черговій та повторній атестації, забезпечує підготовку необхідних документів.

- Створення і здійснення HR-політики.

- Інше.

Основні завдання HR-політики на ПАТ «Оболонь»:

- Заходи та дії, що дозволяють виховувати, залучати та утримувати талановитих і кваліфікованих працівників безпосередньо створюючих додану вартість та прибуток.

- Максимізація частки нематеріальної компенсації в загальному компенсаційному пакеті.

- Максимізація продуктивної та часової віддачі працівників.

Періодично та систематично Відділ кадрів проводить оцінку персоналу підприємства. Критерії, які покладені в оцінку персоналу:

- Виконання робочих завдань у відповідності з вимогами керівництва, з стандартами роботи.

- Виконання завдань в строк.

- Відповідність поведінки правилам та нормам компанії.

- Самостійність.

- Ініціативність.

- Проактивність.

Станом на 31 грудня 2019 року облікова кількість штатних працівників становила 2365 працівників. Фонд оплати праці: 338219 тис. грн. Факти зміни розміру фонду оплати праці, його збільшення або зменшення відносно попереднього року: фонд оплати праці збільшився на 22075 тис. грн.

Серед загальної кількості штатних працівників у 2019 році нараховувалося

керівників – 394 осіб (16,7%),

професіоналів та фахівців – 598 осіб (25,3%),

технічних службовців – 20 осіб (0,8%),

кваліфікованих та інших робітників – 1 353 осіб (57,2%).

У гендерній структурі частка чоловіків (70,8% або 1674 особи) переважає над часткою жінок (29,2% або 691 особа), що обумовлено специфікою виробничої діяльності.

Традиційним показниками статистики людських ресурсів є середній вік, що розраховується як сума віків всіх співробітників, розділена на загальну кількість осіб працюють на підприємстві. Однак цей спосіб не є найбільш ефективним, більш ясну картину ми можемо отримати, представивши вікову структуру шляхом угруповання. Тож почнемо аналіз вікової структури ПАТ «Оболонь».

Вікова структура персоналу ПАТ«Оболонь» на другий квартал 2019 р. (у % співвідношенні)

Групи за віком, років	Частка працівників, %
До 30 років	12,7
Від 30 до 45 років	29,7
Від 45 до 55 років	19,2
Понад 55 років	28,4
Всього	100

Більшість персоналу – 1304 особи (55,1%) – складають співробітники, що знаходяться в найбільш економічно і соціально активному віці – від 30 до 50 років.

Частка співробітників у віці до 30 років – 258 осіб (10,9%);

до 50 років – 1562 особи (66%);

пенсіонерів за віком – 152 особи (6,4%).

З даних таблиці видно, що найменшу вікову категорію працівників становить молодь до 30 років, а також треба відзначити зменшення категорії найбільш професійних працівників від 45 до 55 років. Співбесіда відбулась із 18 працівниками різного вікового цензу.

Таблиця 2.10

Розподіл відповідей експрес-інтерв'ю працівників ПрАТ «Оболонь»

Вікова група працівників	Рівень задоволеності місцем роботи (0-5)	Причини	Відносна частка, %
До 30 років	4	<i>Задоволені</i> Висока стартова оплата, соціальні програми	6
		<i>Незадоволені</i> Відсутність явних перспектив підвищення	24
Від 30 до 45 років	3	<i>Задоволені</i> Стабільна робота, зрозуміла оплата	26

		Незадоволені Відчуття нереалізованості	12
Від 45 до 55 років	2	Задоволені Стабільність, використання досвіду	11
		Незадоволені Формальна, непродуктивна витрата часу, Побоювання звільнення	36
Понад 55 років	1	Задоволені Використання пільг	4
		Незадоволені Стрес через побоювання звільнення до досягнення пенсійного віку	56

Укладено за результатом співбесід

Результати експрес-опитування підтверджуються даними блогів та сайтів про роботодавців [42-44]. Наведемо деякі оцінки працівників, що спонукали до наведених висновків.

Таблиця 2.11

Проблемні відгуки працівників ПрАТ «Оболонь» про роботодавця

Вікова група працівників	Відгук	Частка ,%
До 30 років	Один плюс что берут без опыта и можно подучится. Получить этот самый опыт и уйти туда где платят нормально. Зарплата на рынке у торговых представителей тысяч 15 не меньше+ расходы на бензин и ремонт. Тут получаешь в половину меньше. А если уволишься то зарплату отдают с боем и не всю [42]	6
Від 30 до 45 років	Ужасная компания. Никаких плюсов работы. Торговые тут и за св и за мерча и за грузчиков. Если какие-то проблемы, просрочка или доки подписать везде ткнут [42]	11
Від 45 до 55 років	Впровадження шестиденного графіку праці при оплаті за 41 годину роботи	24
Понад 55 років	Практикується звільнення напередодні досягнення пенсійного віку	8

Укладено автором

Нас зацікавило перед усім те, що найбільший рівень плинності кадрів та озвученого незадоволення праці висловлювали представники тих професій, які більш за все виставлено на вакансії підприємства.

Таблиця 2.12

**Порівняльна характеристика потреби та плинності на ПрАТ
«Оболонь» (вибіркове дослідження)**

професія	Освіта, досвід, вимоги	Рівень задоволеності	Вакансія
Продавець мережі фірмових магазинів	Середня спеціальна освіта Досвід, цілеспрямованість	2	*
Менеджер по збуту (експорт)	Вища освіта, високе знання англ. мови, цілеспрямованість, досвід	3	*
Бренд-менеджер	Вища освіта, досвід, цілеспрямованість	2	*
Торгівельний представник	Без досвіду, водійські права	1	*
мерчандайзер	Без досвіду, водійські права	1	*

Укладено автором за джерелом [42]

Виходячі із наведеної інформації можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» не використовує і не розвиває потенціал працівників. Наприклад, автору довелося почути від керівництва думку що «робота на ПрАТ «Оболонь» - це вже кар'єра», що свідчить про те, що політика компанії орієнтована на швидку заміну кадрів, особливо малокваліфікованого персоналу.

Дещо інакше оцінює свою діяльність ПрАТ «Оболонь». Згідно із наданими Звіту про сталий розвиток корпорації «Оболонь» у абсолютних значеннях надано значні позитивні оцінки.

Таблиця 2.13

Розвиток кадрів ПрАТ «Оболонь»

Показник за Звітом	2017	2019	Відхилення
Робоче середовище	Корпорація не пізніше, як за 3 місяці, має інформувати працівників про зміну форми власності, реорганізацію чи банкрутство. *100% співробітників ПАТ «Оболонь» охоплено Колективним Договором		-
Охорона праці	OHSAS 18001:2007 — Система управління безпекою і гігієною праці <ul style="list-style-type: none"> • Моніторинг безпеки та гігієни праці • Атестація робочих місць • Комісія з охорони праці, санітарії та екології • Реєстри ідентифікації небезпек і оцінки ризиків 		-

Гендерна рівність	Пільги для молодих мам і тат, перенавчання, подарунки до свят дітям працівників		-
	• одноразова щорічна виплата на оздоровлення • виплати при одруженні, пологах Додаткова відпустка +10 дн		
	2,1	1,8	-0,3
Інваліди	274	253	--21
Соціальні заходи	Профком, колдогорів, медпункт, лекторій		-
Навчання персоналу	На виробництві (в індивідуальному порядку) • Спеціалізовані курси • За договором в інститутах підвищення кваліфікації		

У 2019 році коефіцієнт плинності персоналу склав 8% (при середньому показнику по Україні згідно з загальногалузевими оглядами ЕУ – 19%).

Доведено, що другим за важливістю показником розвитку кадрової політики на підприємстві є рівень освіти та можливість побудови кар'єри.

Таблиця 2.14

Освітня структура персоналу ПрАТ «Оболонь»

Рівень освіти	Частка, %
Вища освіта	28
Середня спеціальна	54
Загальна середня освіта	18
Всього	100

Укладено за даними підприємства

З метою залучення, збереження і мотивування керівників, які мають необхідні навички, знання та компетенції, до досягнення цілей, визначених Корпоративною стратегією ПрАТ «Оболонь», та встановлення єдиних принципів визначення винагороди керівників, у 2019 році розроблено політику щодо встановлення розміру базової винагороди та систему управління змінною частиною винагороди керівників – преміювання за досягнення цілей та ключових результатів. Встановлено цілі керівникам.

Кадрова програма емітента, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам емітента:

В звітному періоді працівники емітента проходили курси підвищення кваліфікації згідно графіку, встановленому на підприємстві.

Таблиця 2.15

Навчання по категоріям персоналу на ПрАТ «Оболонь»

Показник	Характер навчання	2017, Кількість працівників	2019, Кількість працівників	Відхилення
Продавець мережі фірмових магазинів	інструктаж	112	164	+52
Менеджер по збуту (експорт)	90 годин	60	34	-26
Бренд-менеджер	1 день	28	21	-7
Торгівельний представник	інструктаж	68	116	+48
мерчандайзер	Курси (3 дні)	12	10	-2
робітник	Підвищення кваліфікації (6 днів)	741	678	-63
Керівник середньої ланки		553	668	+115

Укладено за даними джерел [43-46]

Соціальна політика ПрАТ «Оболонь» є важливим інструментом для залучення, утримання, соціального захисту кваліфікованих працівників, чії професійні вміння на даний момент є унікальними та дефіцитними. Значною мірою він впливає на створення позитивного мотиваційного клімату на сучасному ринку праці.

Соціальний розвиток та соціальні заходи підприємств ПрАТ «Оболонь» включають :

- медичне обслуговування працівників,
- оздоровлення та відпочинок працівників та членів їх сімей,
- утримання об'єктів соціальної інфраструктури,
- виплату матеріальної допомоги. [45,46]

На підприємствах ПрАТ «Оболонь» діє Етичний Кодекс, який визначає єдині принципи і підходи в сфері корпоративної соціальної відповідальності (у подальшому - КСВ) та благодійності. Кодекс розроблений відповідно до чинного законодавства України.

В ПрАТ «Оболонь» діють 132 бригади з чисельністю від 4 до 25 чол. Доплата за керівництво бригадою з чисельністю від 4 до 10 чол. складає 15% п.т.ст, понад 10 чол. – 25% п.т.ст., 11 понад 25 чол. – 40% п.т.ст.

Доплата за керівництво ланкою складає 50% від доплати за керівництво бригадою. [45,46]

З метою стимулювання підвищення професійного рівня робітників, зацікавленості в підвищенні ефективності виробництва, кінцевих результатах праці:

263 робітників (20% від загальної чисельності робітників) отримують доплату до своєї основної заробітної плати за професійну майстерність,

787 робітникам (58% від загальної чисельності робітників) замість погодинних тарифних ставок встановлені персональні оклади за високу кваліфікацію, досягнуті успіхи в роботі,

620 робітників (46,2% від загальної чисельності персоналу) на умовах економії фонду оплати праці суміщували інші професії і отримували доплати згідно об'ємів виконуваних робіт. [45,46]

За роботу у змінному режимі проводиться доплата у розмірі 20% п.т.ст. за всі години роботи в вечірні години (із 18-00 до 22-00), та – 40% п.т.ст за години роботи в нічний час (із 22-00 до 06-00).

Кожного новоприйнятого працівника ознайомлювали з правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовою інструкцією, умовами праці та змістом колективного договору. [45,46]

За звітний період змінювалися тарифні ставки, відрядні розцінки та посадові оклади в сторону збільшення.

Продуктивність праці на 1-го працюючого ПВП в 2019 році по відношенню до 2018 року збільшилась на 5%.

Темп росту середньомісячної заробітної плати в 2019 році по відношенню до 2018 року склав 123%.

За звітний період ріст середньомісячної заробітної плати склав 23% та випереджав ріст продуктивності праці (5%).

По всіх структурних підрозділах розробляються графіки змінності. (робота в 2 або 3 зміни). [45,46]

Тривалість відпустки для всіх працівників ПрАТ «Оболонь» була не менше 24 календарних днів.

319 осіб отримували додаткову відпустку за шкідливі умови праці (від 1 до 12 днів),

730 осіб мають додаткові дні відпустки від 4 до 7 днів за ненормований робочий день.

Графік щорічних відпусток затверджується за погодженням з профспілковим комітетом не пізніше 25 грудня поточного року. Відпустки надавались у відповідності до чинного Законодавства та внутрішніх документів і положень. Також працівникам надавались додаткові оплачувані відпустки. [45,46]

Таблиця 2.16

Надання додаткових відпусток у ПрАТ «Оболонь»

Вид додаткової відпустки	Кількість працівників
За роботу в шкідливих умовах праці, згідно карт умов праці	319
Уповноваженим працівникам з питань охорони праці	38
Члени добровільної пожежної дружини	23
За ненормований робочий графік	730
Без збереження оплати (за доглядом за дитиною)	516
У зв'язку із одруженням	8
Батькам першокласників	13

Укладено за даними [37,38,45,46]

При виході у щорічну відпустку кожному працівнику в залежності від стажу роботи на підприємстві виплачується матеріальна допомога на оздоровлення, яка склала у 2019 році 8 482,2 тис. грн.

Щорічно пенсіонерам ПрАТ «Оболонь» надається матеріальна допомога на оздоровлення, у 2019 році вона склала 1 878,5 тис. грн.

Протягом 2019 року діяли спецрейси щоденного перевезення працівників підприємства автотранспортом з масиву «Троєщина» – завод «Оболонь», ст. метро «Почайна» – завод «Оболонь», згідно графіку.

На протязі 2019 р. надавалось одноразове заохочення працівникам з нагоди одруження, при народженні дитини, з нагоди ювілейних дат.

В разі смерті членів сім'ї працівника надавалась допомога на поховання. За звітний період відпочили і оздоровились за пільговими путівками в санаторіях і літніх таборах відпочинку працівники заводу та їх діти за рахунок коштів профкому ПрАТ «Оболонь» та адміністрації заводу, в тому числі:

Оздоровлення працівників за рахунок коштів підприємства: 2019 рік на суму 1 527,4 тис. грн

Оздоровлення за рахунок коштів профкому : 2019 р. на суму 1 395,5 тис. грн. [45,46]

Нажаль на ПрАТ «Оболонь не використовуються ні новітні ні класичні заходи з активізації емпатії працівника.

Класичними прийомами збагачення праці вважаються: розширення роботи або кола завдань; різноманітність роботи або кола завдань; робота в автономних групах; гнучкий робочий час; делегування повноважень; ротація.

Проте, навіть у оголошеннях про вакансію робиться акцент на посилення інтенсифікації за рахунок ентузіазму працівника.

Дієві заходи з розвитку персоналу забезпечують підвищення лояльності працівників до підприємства, покращення морально-психологічного клімату у колективі, зростання групової згуртованості, рівня трудової мотивації і соціальної ефективності управління персоналом.

У зв'язку з цим розвиток персоналу слід розглядати як пріоритетні і необхідні. При цьому необхідною та важливою є **оцінка результативності програм розвитку персоналу у компанії**, яка повинна передбачати:

- оцінювання відгуків учасників навчання;
- аналіз змін у кваліфікації, мотивації, лояльності персоналу після навчання;
- оцінювання ступеня відповідності потреб у навчанні змісту;
- аналіз рівня застосування нових знань, умінь і навичок у професійній

діяльності;

- діагностику зміни бізнес-показників після навчання персоналу.

Оцінювання відгуків персоналу має за мету визначення реакції безпосередніх учасників навчання, аналіз їхньої власної оцінки його ефективності, виявлення сильних і слабких сторін проведеного навчання та збір пропозицій персоналу щодо його вдосконалення в майбутньому. Як ми бачили із наведених раніше даних – оцінка персоналу далека від позитивної.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в межах однієї організації. Вона реалізується за трьома основними напрямками:

- з вертикальним напрямом – сходження на більш високий щабель структурної ієрархії;

- з горизонтальним напрямом – розуміють або переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, або виконання відповідної ролі на сходинці, що не має постійного формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми та ін.).

Для того, аби застосувати моделі оцінки та визначити цінність розвитку працівника на індивідуальній основі, на підприємстві має бути впроваджена система KPI, а потім розроблена програми індивідуальної участі у прибутках компанії.

Для вимірювання в грошовій формі індивідуальних умовної і реалізованої вартостей була розроблена *стохастична (імовірнісна) позиційна модель*.

Реалізація її алгоритму включає наступні кроки:

На першому кроці фактично складаються кар'єрні сходи працівника в даній організації: послідовний ланцюг позицій або службових станів з додаванням такого стану, як звільнення з організації.

На другому кроці визначається майбутній прибуток, який принесе в майбутньому працівник, знаходячись на даній посаді. У ідеалі вартість

кожної позиції можна визначити як дисконтований майбутній прибуток, який може принести фірмі працівник на цій позиції за якийсь термін.

На третьому кроці оцінюють загальний термін служби людини в організації. На нього впливає безліч чинників: індивідуальні очікування, емоційний і фізичний стан працівника, політика організації у сфері прийому персоналу і винагороди, мобільність на ринку праці і т. д. Всі ці чинники важко визначити і виміряти, тому оцінити термін служби людини ми можемо лише з якоюсь ймовірністю.

На четвертому кроці на основі імовірнісних оцінок описують очікуваний кар'єрний шлях працівника аж до звільнення: з якою вірогідністю кожен подальший рік аж до року очікуваного звільнення з організації працівник займатиме кожен з можливих позицій. У останній рік роботи вірогідність звільнення повинна бути рівна 100%. І аналітичний, і метод експертної оцінки мають свої переваги і обмеження. Основна перевага аналітичного методу в його –об'єктивності, незалежності від особистих оцінок і упереджень. Основний недолік – в тому, що він заснований на минулому досвіді, не враховує зміни та умови.

На п'ятому кроці визначають величину дисконтування. Як правило, вона рівна внутрішній вартості грошових ресурсів в організації. Потім визначають реалізовану вартість працівника підсумовуючи його очікувану цінність за кожен рік майбутньої роботи. В результаті реалізована вартість виходить менше умовної. Оскільки позиційні вартості узяті в грошових одиницях, то і умовна, і реалізована вартості визначаються в грошових одиницях.

Висновки до розділу 2

Проте, навіть у оголошеннях про вакансію робиться акцент на посилення інтенсифікації за рахунок ентузіазму працівника.

Фінансовий стан компанія зберігає за рахунок неринкових дій: падіння обсягів реалізації компенсується кратним збільшенням маржі. До таких дій компанія вдається через необхідність збереження прибутковості цінних паперів та збереження власної привабливості для інвесторів, оскільки основним фінансовим ресурсом залучення на довгостроковій основі є кваліфікована або фондова інвестиція.

Усі варіанти стратегічних цілей HR-менеджменту можна оцінити як кількісно, так і якісно. Проте точно визначити переваги кожного із варіантів практично неможливо.

Нажаль на ПрАТ «Оболонь» не використовуються ні новітні ні класичні заходи з активізації емпатії працівника.

Класичними прийомами збагачення праці вважаються: розширення роботи або кола завдань; різноманітність роботи або кола завдань; робота в автономних групах; гнучкий робочий час; делегування повноважень; ротація.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ HR-ФАХІВЦЯ НА ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Визначення провідних напрямків розвитку кар'єри HR-фахівця на ПрАТ «Оболонь»

HR – надзвичайно цікава та перспективна галузь, розвиватися в якій можуть люди з найрізноманітнішими професійними амбіціями. До того ж, HR-напрямки постійно трансформуються та масштабуються: ви можете прийти в компанію і бути єдиним спеціалістом з HR, а згодом очолите цілу команду.

Досягнення професійних вершин в будь-якій області - процес трудомісткий, тривалий і вимагає ретельного стратегічного планування. Пов'язати своє життя з HR означає придбати масу варіантів для реалізації своїх талантів і навичок. Кожне з основних напрямків розвитку - будь то підбір, адаптація, оцінка, навчання, мотивація або розвиток персоналу - має на увазі як горизонтальне, так і вертикальне переміщення, здатне задовольнити будь-які амбіції.

Однією з головних переваг початку кар'єри в HR не «зовнішнім» рекрутером, а в компанії з чітко вибудованої HR-структурою є можливість зростання і посадового просування паралельно з освоєнням і розширенням функціоналу, отримання безцінного досвіду в бойових умовах, минаючи «втягуючий» етап роботи в кадровому агентстві.

Розвинена HR-служба являє собою сукупність спеціалізованих підрозділів, які в рамках обраної кадрової політики покликані управляти персоналом компанії.

У разі якщо в штатній структурі відділу кадрів передбачено більше однієї одиниці, то, як правило, вони взаємозамінні. Таким чином, ця організаційна структура дає можливість працівникові за невеликий проміжок часу (до трьох років) освоїти одночасно відразу кілька HR-напрямків.

В компанії чисельністю понад 1500 працівників за звичай використовується складна структура управління кадровою службою (рис.3.1).



Рис.3.1. Схема побудови відділу кадрів складної ієрархії [Адаптовано за джерелом 47]

В складній ієрархічній системі кадрової служби співробітник HR-департаменту має можливість рости як по горизонталі, так і по вертикалі (при певних умовах). Горизонтальний зростання дозволить поетапно вивчити всі HR-напрямку і поступово набути досвіду в підборі і адаптації персоналу, в плануванні його навчання і проведенні тренінгів, в розробці організаційно-штатної структури, в кадровому адмініструванні, а також (в окремих випадках) в побудові системи пільг і компенсацій. Крім того, така структура дає можливість вибору найбільш близького напрямку для подальшого зростання по вертикалі.

Частіше за все у людини, що прагне будувати кар'єру в компанії виникає питання: чи має вона шанс вирости у власній компанії або керівництво надасть перевагу запрошеному зі сторони фахівцю.

Вважається, що в великих компаніях перевагу надають власним кадрам, які виявили лояльність до компанії протягом певного часу. Більш того, приклади HR-фахівців кращих компаній світу (GE, Tesco) свідчать про те, що дуже ефективні внутрішні кандидати, які до HR-області працювали у виробничих, торгових і будь-яких інших підрозділах цієї організації. Ці люди не тільки добре знають бізнес компанії, вони також добре розуміють потреби підрозділів компанії в HR-послуги».[47]

Розвиток кар'єри в *HR-сфері* або *міжнародних компаніях* типово відбувається таким чином:

- «Спеціаліст з підбору персоналу -> Керівник групи (відділу) підбору та адаптації -> Заступник директора з персоналу -> Директор по персоналу -> HR-Партнер».

- «Спеціаліст з кадрового обліку -> Спеціаліст з пільг та компенсацій -> Начальник відділу пільг та компенсацій -> Заступник директора з персоналу -> Директор по персоналу -> HR-Партнер».

В *національних крупних та мережесвих компаніях* викоистовуют для реалізації кар'єри наступну схему:

- «Асистент відділу по роботі з персоналом -> Спеціаліст з навчання -> Начальник відділу -> Начальник управління -> HR-директор».

Ґрунтом для реалізації означених схем зростання є наявність на підприємстві кадрового резерву, підкріплене планом розвитку персоналу. План розвитку персоналу, кадровий резерв – це є важливі частини планування потреби у персоналі. Відповідно до структури кадрової служби можемо розрахувати потребу в персоналі.

Таблиця 3.1

**Визначення потреби у людських ресурсах для відділу кадрів групи
«Оболонь»**

Вид ресурсу	Необхідна кількість, осіб		Тривалість використання ресурсу, днів	Кадрова ротація
	Наявна	Необхідна		
Керівник управління по персоналу	1	1	365	Нова посада
HR фахівець по роботі з інвесторами	-	0,5	180	Суміщення (0,5 ставки)
HR фахівець кадрового адміністрування	1	0,25	90	Суміщення (0,25)
HR фахівець охорони праці	1	0,25	365	Підвищення окладу
HR фахівець по підбору та адаптації персоналу	1	0,25	90	Суміщення (0,25)
HR фахівець мотивації та навчання персоналу	-	0,25	90	Суміщення 0,25
HR фахівець по компенсаціям і пільгам	-	0,25	90	Суміщення 0,25
HR фахівець з КСВ	-	0,5	180	Суміщення 0,5
Спеціаліст	-	2	365	2 нові ставки молодших спеціалістів
Асистент	-	2	365	

Виходячи із плану кадрової ротації у зв'язку із приведенням кадрової служби ПрАТ «Оболонь» до запланованого стану ми маємо врахувати зміни в оплаті праці, як частину інвестиційного внеску підприємства в розвиток кар'єри персоналу.

Таблиця 3.2

**Розрахунок змін в оплаті праці фахівців в наслідок кадрових
переміщень, тис.грн.**

Посада	Базовий оклад в місяць	Доплата в місяць	Новий оклад в місяць	ФОП річний	відхилення
Керівник управління	22,0	13	-	385	143

по персоналу					
HR фахівець по роботі з інвесторами	-	-	22	242	242
<i>Сумісництво</i> HR фахівець з КСВ			11	120	120
HR фахівець кадрового адміністрування	18,0	4	-	242	44
<i>Сумісництво</i> HR фахівець по підбору та адаптації персоналу					
HR фахівець охорони праці	18,0	2,0	-	220	22
HR фахівець мотивації та навчання персоналу	18	-	-	242	42
<i>Сумісництво</i> HR фахівець по компенсаціям і пільгам	-	4	4		
Спеціаліст	-	-	18*2	396	396
Асистент	-	-	15*2	330	330
Всього	76	23	68	2177	1339

Розраховано автором

Без урахування нових залучених працівників (2 спеціалісти та 2 асистенти) ПрАТ «Оболонь» витратить на кадрові перестановки 613 тис.грн.

Тепер треба визначитись, які додаткові функції будуть виконувати HR-фахівці відділу.

Таблиця 3.3

Визначення посадових завдань, які виконують HR-фахівці відділу

Фахівець	Обов'язки
Керівник управління по персоналу	потреба в управлінських компетенціях: лідерські якості, вміння планувати діяльність і організувати роботу підлеглих, вміння керувати людьми і сприяти їх розвитку. Вимоги до позиції керівника відділу будуть наступними: вища освіта (бажано профільна), ПК на рівні досвідченого користувача, знання мови (в разі якщо компанія іноземна), досвід роботи в середньому 3-5 років. Наявність профільних семінарів буде конкурентною перевагою. Інші вимоги до посади керівника, «будуть залежати від специфіки очолюваного ним відділу». Наприклад, «потрібно добре знання ринку навчальних програм, знання технологій оцінки персоналу (психологічне тестування, методика 360 градусів, ассесмент-центр) та досвід їх застосування. Плюсом буде вміння розробити систему навчання «з нуля».

<p>HR фахівець по зв'язкам з інвесторами</p>	<p>забезпечення ефективного розкриття інформації (51%); участь в процесі прийняття стратегічних рішень (34%); диверсифікація акціонерної бази (33%).</p> <p>наводять мости між інвестиційними колами і вищим керівництвом компаній: 67% ІРО зустрічаються з 81 або більше інвесторами в рік, таке ж число зустрічей проводять лише 33% фінансових директорів і 22% виконавчих директорів.</p>
<p><i>Сумісництво</i> HR фахівець з КСВ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • розробка стратегій, планів та проектів з корпоративної соціальної відповідальності, показники ефективності, а також відстеження їхньої реалізації та звітування; • підготовка щорічних звітів з корпоративної соціальної відповідальності; • створення системи управління КСВ в компанії; • проведення досліджень, розбудова відносин зі стейкхолдерами (партнерами, клієнтами, громадськими організаціями), координація активностей, які матимуть позитивний вплив на довкілля та місцеві спільноти; • підвищення обізнаності про КСВ компанії і робота з партнерами.
<p>HR фахівець кадрового адміністрування</p>	<p>повинен знати трудове законодавство і правила ведення кадрового документообігу, вміти працювати в профільних програмах (1С, Бос-кадровик і т.д.). Серед бажаних якостей можна виділити посидючість, здатність до монотонної роботи, акуратність і уважність до деталей.</p> <p>Основними обов'язками будуть:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. оформлення необхідних кадрових документів по прийому, звільненню, переведенню і т.п .; 2. облік і ведення трудових книжок; 3. ведення бази даних співробітників.
<p><i>Сумісництво</i> HR фахівець по підбору та адаптації персоналу</p>	<p>фахівець з підбору персоналу повинен бути активним, відповідальним, уважним, цілеспрямованим, мати високий ступінь навченості, хороші комунікативні здібності (в тому числі не тільки вміння чітко висловлювати свої думки, але і вміння слухати), володіти навичками проведення презентації, бути працьовитим і готовим до великому обсягу роботи.</p> <p>Основними обов'язками фахівця з підбору будуть:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. відстеження потреби в персоналі; 2. робота з різними джерелами пошуку; 3. проведення телефонного інтерв'ю і співбесід; 4. аналіз анкет кандидатів; 5. організація співбесід з керівниками підрозділів (в разі багаторівневої схеми відбору).
<p>HR фахівець охорони праці</p>	<p>Організовує і координує роботи з охорони праці на підприємстві, контроль ,профілактична робота, наданням працівникам встановлених пільг і компенсацій за умовами праці.</p> <p>Забороняє роботу на окремих ділянках, Відстороняє від роботи осіб, що допустили порушення правил і норм безпеки Організовує наради ПДК з охорони праці, Організує вивчення умов праці на робочих місцях, роботу з проведення вимірів параметрів небезпечних і шкідливих виробничих факторів, атестації і сертифікації робочих місць і виробничого устаткування на відповідність вимогам охорони праці, контролює своєчасність</p>

	проведення планованих заходів.
HR фахівець мотивації та навчання персоналу	<p>Повинен мати навички бюджетування і складання планів навчання, вмів працювати з провайдерами та знав ринок послуг в сфері навчання і розвитку персоналу, а також порядок оформлення документів по навчанню. Плюсом також «буде навички самостійної розробки навчальних посібників, тестів, проведення семінарів і тренінгів».</p> <p>Основними обов'язками будуть:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. оцінка потреби компанії в розвитку і підвищенні кваліфікації персоналу; 2. організація індивідуальних і групових тренінгів (з залученням зовнішніх постачальників освітніх послуг); 3. проведення внутрішніх тренінгів своїми силами; 4. подання звітності про ефективність проведення тренінгів; 5. проведення атестацій персоналу; 6. складання бюджету програми навчання співробітників.
<i>Сумісництво</i> HR фахівець по компенсаціям і пільгам	<p>економічне, фінансове або математичне вищу освіту. Конкурентною перевагою буде наявність досвіду роботи (від двох років) в сфері кадрового або компенсаційного адміністрування. Спеціаліст з компенсацій та пільг повинен володіти теоретичними знаннями з побудови матеріальної і нематеріальної мотивації, мати досвід розробки систем показників ефективності, вміння працювати в програмі Excel. Серед ключових компетенцій можна назвати: хороші математичні здібності, уважність до деталей, вміння працювати з цифрами і формулами, вміння аналізувати, оперувати великим обсягом інформації.</p> <p>Основними обов'язками такого фахівця будуть:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. оцінка ситуації на ринку праці (моніторинг заробітних плат); 2. вивчення, діагностика систем оплати праці і заохочень, зарплатних політик (з урахуванням індустрії компанії) в сукупності з особистими досягненнями працівника; 3. Розробка та впровадження схем оплати праці для всіх категорій працівників; 4. Розробка та ведення системи обліку оплати праці, зарплатних змін, бонусних програм; 5. написання процедур і політик за схемами матеріальних (нематеріальних) компенсацій і заохочень.
Спеціаліст	<p>Близько 5-10 років роботи в професії. На цьому етапі важливо визначити спеціалізацію, в якій хочеться розвиватися і є здібності, і підвищувати свою кваліфікацію в цьому напрямку. Людина починає передавати свій досвід, перші спроби навчати новачків.</p>
Асистент	<ol style="list-style-type: none"> 1. прийом і розподіл телефонних дзвінків; 2. організація зустрічей, відряджень співробітників; 3. ведення у відділі документообігу та встановленої звітності. <p>приблизно через рік-півтора асистент, при нормальному виконанні поставлених трудових завдань, може претендувати на посаду спеціаліста відділу. Тоді до вимог «додається побажання до досвіду роботи в сфері персоналу від року, наявність закінченої вищої освіти, бажано профільного. Вимоги до професійних компетенцій і особистісним якостям будуть багато в чому залежати від напрямку діяльності».</p>

Укладено за джерелами [47,48]

«Успішними керівниками відділу підбору та адаптації можуть стати колишні рекрутери: ті, хто самі пройшли цей шлях і мають багатий практичний досвід, ті, хто мав лідерським потенціалом і управлінськими задатками».[47]

Крім того, вона пояснює, що «для керівника групи підбору та адаптації важливо системне розуміння процесу залучення, найму та утримання персоналу, володіння технологіями масового підбору, добору менеджерів середньої і вищої ланки, знання технологій прямого пошуку і хантингу топового персоналу. Не менш важливим буде і вміння передати свій досвід співробітникам ».[47]

Що стосується позиції начальника відділу пільг та компенсацій, то, за словами Світлани Катаевой, «такі керівники, як правило, мають вищу економічну освіту і починали свою кар'єру з позиції фахівця з розрахунку заробітної плати. Потім їх функціонал розширювався, і, при наявності менеджерського потенціалу, вони розвивалися далі в HR-сфері: наприклад, на позиції фахівця з трудових відносин, з пільг та компенсацій, а потім на позиції провідного спеціаліста або керівника групи. Можливий також і інший варіант розвитку кар'єри: від дженералістських (загальних) функцій в HR-сфері до спеціалізації в області пільг і компенсацій (також при наявності економічної освіти) ».[47]

Основою для кар'єрного розвитку, коли HR-фахівець самостійно приймає рішення щодо побудови кар'єри є безперервне самоосвіта і розвиток: очні та онлайн курси hr-менеджерів, HR-заходи, HR-вебінари, HR-нетворкінг.

Роботодавці шукають більше, ніж людей з більш ніж певним набором навичок; вони також шукають людей, які мотивовані на самостійне навчання.

На ПрАТ «Оболонь» існує багато років і демонструє свою ефективність Програма «Кадровий резерв».

Для просування та підготовки менеджерів середньої ланки в межах Програми «Кадровий резерв» використовується програма «Ефективний керівник», в якій будуть вивчати:

- 2 моделі лідерства
- психологія управління
- перше правило керівника
- баланс «плюсів» і «мінусів»
- чому повинна бути причина не любити керівника
- помилки в психології управління

Дані щодо цих та інших витрат наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Витрати на проведення навчання для кадрового резерву ПрАТ
«Оболонь», тис.грн.**

№ з/п	Стаття витрат	Ціна, грн.	Кількість осіб	Загальні витрати, тис.грн.
1.	Тренер	26, 000	3	78,0
2.	Приміщення для навчання	1, 000	3	3,0
3.	Канцелярія	0,50	4	1,5
4.	Кофе-брейки	0,100	2*3*4	2,4
5.	Обід	0,150	3*4	1,8
6	Всього			86,7

Даний захід планується проводитись 1 повний день 3 рази на рік.

Тепер можемо визначити непродуктивні втрати ПрАТ «Оболонь» в наслідок тимчасової відсутності фахівців на робочому місці.

Таблиця 3.5

Непродуктивні втрати ПрАТ «Оболонь» за програмою «Кадровий резерв», грн.

Спеціаліст	Погодинна оплата	Сума втрат
HR фахівець по зв'язкам з інвесторами	125	1000

HR фахівець кадрового адміністрування	125	1000
HR фахівець мотивації та навчання персоналу	125	1000
Спеціаліст	102	820
Всього		3820*3=11460

Розраховано автором

Таким чином за період навчання 4-х фахівців ПрАТ «Оболонь» витратить на непродуктивну оплату праці 11,5 тис.грн. на рік.

Проте, як ми зазначали роботодавець зацікавлений в працівниках, які прагнуть навчатись і за власний кошт у вільний час. Ми розглянули таку можливість для працівників відділу кадрів з метою опанування ними додаткових функцій, які дозволять якісно виконувати роботу з сумісництва.

Таблиця 3.6

**Додаткові заходи із розвитку професійних знань та умінь
працівників відділу кадрів ПрАТ «Оболонь»**

Напрямок навчання	Вартість , тис.грн.	Рівень компенсації, ти с.грн.	Залишкова вартість навчання для працівника
курс «HR бизнес-партнер» (для HR-фахівця по зв'язкам з інвесторами)	50	35	15
курс ефективної комунікації (для HR-фахівця по зв'язкам з інвесторами)	40	30	10
програма «HR New Generation» (для фахівця з пільг та компенсацій)	25	15	15
Не фінансова звітність та комунікації із стейкхолдерами	30	20	10
школа рекрутингу (для HR фахівець по підбору та адаптації персоналу)	25	15	10
Всього	170	110	60

Розраховано автором

Підсумовуючи наведені розрахунки зазначимо, що на навчання з метою подальшого кар'єрного просування 4-х працівників відділу кадрів ПрАТ «Оболонь» має витрати на рік:

$$143+42+22+44 = 251 \text{ тис. грн.}$$

(врахована зміни оплати 4-х працівників внаслідок кар'єрного просування без нових прийнятих до складу відділу)

3.2. Оцінка економічного ефекту від кар'єрного зростання працівників відділу кадрів ПрАТ «Оболонь»

Впровадження з розвитку кар'єри працівників відділу кадрів має на меті отримання підприємством позитивного ефекту від зростання кваліфікованості та фаховості робітників, набуття ними можливості виконувати рані недоступні або недостатньо придатні для підприємства функції.

Одним із головних засобів виміру ефектів від впровадження заходу є зростання чистого доходу (виручки) від реалізації, що отримає підприємство внаслідок зростання продуктивності праці безпосередньо персоналу відділу кадрів, що у свою чергу викличе ланцюговий ефект через опрацювання матеріалів пов'язаних із безпосередньою виробничою та бізнесовою діяльністю.

Для того аби визначити доступні у випадку реалізації заходу ефекти, ми використали метод експертного опитування за допомогою якого і було визначено прогнозну зміну результуючих показників підприємства.

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП= О+4В+П6 \quad (3.1)$$

де: О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень обсягів виручки на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділу і отримано результати. Дані наведені у табл. 3.7

Таблиця 3.7

**Прогноз експертів щодо зміни виручки ПрАТ «Оболонь» в наслідок
впровадження заходу**

експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Приріст чистого доходу, тис. грн	705	717	697	710	765	690	712	745	685	758	760	730	695

Тепер перевіримо отримані результати оцінювання на надійність та і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\sum (x_i - x_{\text{сер}})^2 / n} \quad (3.2)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.8

Таблиця 3.8

**Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного
відхилення щодо визначення виручки в ПрАТ «Оболонь», тис.грн.**

експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	разом
Приріст чистого доходу, тис. грн	705	717	697	710	765	690	712	745	685	758	760	730	695	-
Хсер	726													-
відхилення	-21	-11	-29	-16	-39	-36	-14	-19	-41	32	34	4	-31	-

Тоді за формулою 3.2. значення розсіювання думок експертів становитиме:

$$\sigma = \sqrt{\sum (x_i - x_{\text{сер}})^2 / n} = \sqrt{\sum 9855/13} = 27,01$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує узгоджуваність думок експертів:

$$V = \sigma / O_{\text{сер}} * 100\% = 27,01/726*100 = 6,34; \quad (3.3)$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $V < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний чистий дохід (В) визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В анному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.9.).

Таблиця 3.9

Приріст чистого доходу за методом медіан

Прогноз	Песимістичний	Вірогідний	оптимістичний
Значення	685	715	765

За найбільш вірогідний (В) чистий дохід від реалізації приймаємо 415 тис. грн.

Також за оптимістичним прогнозом (О) чистий дохід від реалізації становитиме 765 тис. грн., песимістичний прогноз (П) – 685 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу чистого доходу від реалізації за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = (765 + 4*715 + 685) / 6 = 718,33 \text{ тис. грн.}$$

Тоді прогнозна величина чистого доходу складе:

$$5\,466\,100 + 718,33 = 5\,466\,818,33 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{або } 5\,466\,818,33 / 5\,466\,100 * 100 = 0,0037\%$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2019 році склали 4277800 тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 641670 тис. грн., змінні витрати – 3636130 тис. грн.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$3636130 * 0,0037\% = 134,5 \text{ тис. грн.}$$

В прогностному році до збільшення витрат додаються кошти, що будуть витрачені на навчання на розвиток кар'єри працівників відділу кадрів. Розраховані нами витрати склали 734,5 тис. грн.

Отже, повні витрати збільшаться на:

$$372,5 + 134,5 = 507 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$718,3 - 507 = 211,3 \text{ грн.}$$

Таким чином, вартість просування за рік збільшить прибуток підприємства на 211,3 тис.грн.

Приріст/зменшення чистого додаткового прибутку становитиме:

$$211,3 * (1-0,18) = 173,3 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від заходу в 1-му році впровадження становитиме – 173,3 тис. грн.

Тоді на сукупні результати діяльності впровадження кар'єрного зростання становитиме.

Таблиця 3.10

Очікувані результати від навчання та кар'єрного просування працівників відділу кадрів ПрАТ «Оболонь», тис. грн.

№ п/п	Показник	Значення
1	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	718,3
2	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	507
3	Приріст прибутку від реалізації продукції	211,3
4	Приріст чистого прибутку	173,3

Наступним кроком оцінки ефекту від розвитку кар'єри має бути визначення показників ефективності інвестування в захід.

1. Основні показники економічної ефективності: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації, що пов'язані з випровадженням технічних заходів, розраховують за формулою:

$$\Pi = \Delta Z_{\text{ок}}; \quad (3.4)$$

Визначаємо зміну обігових коштів за даними підприємства у розмірі 6% від 85% приросту змінних витрат в результаті запровадженого заходу:

$$134,5 * 0,06 * 0,85 = 6,5 \text{ тис.грн.}$$

Термін окупності зміни обігових коштів становитиме:

$$T = K_n / \Delta \text{Пр}_ч;$$

$$T = 251 / 173,3 = 1,45 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{Пр}_ч = 173,3 \text{ тис.грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} / (1+p)^i = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} a_i \quad (3.5)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -тий рік терміну життєвого циклу проекту.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 5 років;

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 25%.

a_i - коефіцієнт приведення на i -тий рік терміну економічного життя проекту, де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$a_i = 1 / (1+p)^i \quad (3.6)$$

При ставці дисконту 25%:

$$1 \text{ рік } a_i = 1 / (1 + 0,25)^1 = 1 / 1,251 = 0,8772$$

$$2 \text{ рік } a_i = 1 / (1 + 0,25)^2 = 1 / 1,252 = 0,7695$$

$$3 \text{ рік } a_i = 1 / (1 + 0,25)^3 = 1 / 1,253 = 0,6750$$

$$4 \text{ рік } a_i = 1 / (1 + 0,25)^4 = 1 / 1,254 = 0,5921$$

$$5 \text{ рік } a_i = 1 / (1 + 0,25)^5 = 1 / 1,255 = 0,5194$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^N \text{НВ} &= \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 + \text{НВ}_3 + \text{НВ}_4 + \text{НВ}_5 = \text{ЧГП} (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \\ &= 173,3 * (0,8772 + 0,7695 + 0,6750 + 0,5921 + 0,5194) = 173,3 * 2,6893 = \\ &466,06 \text{ тис.грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{J=1}^N \text{НВ} - \text{ПІ} = 466,06 - 6,5 = 459,94 \text{ тис.грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T = \text{ПІ} / \text{НВ}_{\text{сеп}}; \quad (3.7)$$

де: НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$\text{НВ}_{\text{сеп}} = \sum \text{НВ} / N = 466,06 / 5 = 93,21 \text{ тис. грн.};$$

Тоді

$$T = 466,06/93,21 = 5,0 \text{ років}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \text{ЧНВ/ПІ} ; \quad (3.8)$$
$$459,94 / 251 = 1,83$$

Таблиця 3.11

**Економічна ефективність підтримки кар'єрного зростання
працівників відділу кадрів ПрАТ «Оболонь»**

№п/п	Показник	Значення
1	Капітальні витрати, тис. грн.	251
2	Приріст додаткового прибутку, тис. грн.	211,3
3	Приріст чистого додаткового прибутку, тис. грн.	173,3
4	Термін окупності дисконтований, років	5
5	Індекс доходності	1,83

Таким чином, встановлено, що при початкових витратах ПрАТ «Оболонь» на реалізацію кар'єри працівників відділу кадрів початкові витрати на збільшення ФОП окупаються менше ніж за 2 роки.

Висновки до Розділу 3

В результаті реалізації та розвитку кар'єрних прагнень працівників ПрАТ «Оболонь» не тільки закріплює ефективних робітників, а і отримує економічний зиск. Працівники в результаті отримують не тільки підвищення свого матеріального здобутку, а і реалізують прагнення до визнання та розвитку. Поєднання цих чинників робить соціальний і економічний внесок, в наслідок цього встановлюються партнерські стосунки, кадри набувають конкурентоспроможності та підсилюють загальну конкурентоспроможність підприємства.

Відмічено, що за рахунок росту кар'єри 4-х HR-фахівців та впровадження програми навчання для них, підприємство зможе покращити техніко-економічні показники.

ВИСНОВКИ

Безумовно, ефективність компаній залежить від низки соціально-економічних факторів, серед яких найбільш важливим є людський фактор. На сьогодні, управління кадрами в установах, приватних компаніях, організація різного профілю та спрямування потребує використання потенціалу людини. Реалізувати потенціал можливо за умови надання мотивації для його добровільного розкриття. Таким мотивом може бути вже не матеріальні заохочення, не побоювання покарань, а стимуляція креативності та орієнтація персоналу на досяжність задоволення своїх потреб через роботу на саме обраному підприємстві. Прийняття цього висновку за основний мотив управління кадрами виникає потреба зміни ставлення керівництва підприємства до системи управління персоналом та до самої кадрової служби та її діючого елементу – HR-фахівця.

В основному працівники системи управління персоналом виконують обліково-розпорядчі функції; о реально не беруть участі в перспективному плануванні персоналу; штат їх надзвичайно обмежений; працівники відділів кадрів часто не мають відповідної підготовки».

Зрозуміло, що за таких умов не можна говорити про професійний підхід до управління кадрами.

Сьогодні компанії зіштовхуються з контекстом робочих місць, який змінюється, як і змінюється управління людським капіталом у світі трудових відносин в цілому.

Фахівці-аналітики наголошують на наближенні декількох тенденцій, які вже зараз треба приймати до уваги або зберегти або розширити конкурентні позиції підприємства.

1. *Внутрішня система HR буде зменшуватися, а аутсорсинг - збільшуватися.* Це стосується і відділів управління персоналом. перехід до менших відділів кадрів буде викликаний новими технологіями та збільшенням участі працівників у процесах управління персоналом: «значна

кількість підприємств намагатимуться отримати більше можливостей завдяки кращим технологіям, та самообслуговуванню» [49].

Разом з тим, внутрішня функція HR департаментів залишатиметься.

2. *Стратегічне мислення стане основною внутрішньою компетенцією HR.* Так, роль цієї стратегії не може бути передана стороннім організаціям. Але "стратегічне планування вимагає власного досвіду". Можна сміливо прогнозувати тенденцію до посилення стратегічної HR-функції та стимулювання створення нових посад. У той же час, професіонали з управління персоналом, очевидно, перейдуть у бізнес-професіонали HR, які не лише розуміють наслідки HR, але здатні управляти бізнес-операціями та формувати стратегію розвитку бізнесу.

3. *Виникатимуть спеціалізовані ролі фахівців.* Саме це ми намагались розкрити в цьому дослідженні на базі матеріалу ПрАТ «Оболонь».

4. *HR все більше використовуватиме аналітику та великі дані, щоб збільшити свою цінність для компанії.*

5. *Дистанційне управління віддаленою робочою силою стане новою нормою.* HR департаментам все частіше доведеться вирішувати проблему управління віддаленою робочою силою та використовувати працівників найбільш продуктивно та ефективно поза межами робочого місця. І це буде стосуватись багатьох підрозділів виробничих підприємств.

6. *HR буде більше схожий на маркетинг.* Зокрема, наймання працівників буде подібним до маркетингу. HR-менеджмент має на меті розвивати внутрішній маркетинг, включаючи координацію соціального маркетингу та власність бренду, тобто купівлю –талентів у бренд – компанії.

7. *Гнучкість швидкість прийняття рішень.*

8. *Співробітники майбутнього.* Відтак, компанії повинні забезпечити ідентифікацію персоналу та визначити для них найкращий спосіб зайнятості, зважаючи на зміни, що відбудуться у зайнятості до 2025 року.

9.Зміщення фокусу управління з автоматизації на продуктивність. В сучасних умовах компанія, яка хоче бути успішною, повинна збільшити продуктивність використання працівників. важливо підібрати HR-рішення, яке підвищить продуктивність роботи персоналу і допоможе налагодити внутрішню комунікацію

Окрім того, майстерність і творчий потенціал кожного члена команди, залучення до спільної справи, зацікавленість і захопленість, віра в себе та остаточний результат є запорукою успішного розвитку бізнесу. Відтак, забезпечення продуктивності потребує від HR-менеджера поінформованості, розуміння стратегії розвитку компанії, компетентності, володіння професійними знаннями й навичками, пошуку індивідуального підходу до кожного працівника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях [Пер. с англ. Н.Г.Владимирова]. М, 2004. 352с.
2. Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. М, 2002. 638 с.
3. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. М, 2007. 232 с.
4. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. М, 2006. 560 с.
5. Чемяков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М, 2007. 268с.
6. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. учеб. М, 2007. 232 с.
7. Управление персоналом: учеб. для вузов /под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. М, 2006. 560 с.
8. Щёкин, Г.В. Основы кадрового менеджмента [текст]: учеб. К., 2004. 280 с.
9. Кузьмін О.Є. Управління персоналом: навч.-метод. Посібник. / за заг.ред. О.Є.Кузьміна. Львів, 2011. 240с.
10. Руденко О. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали . К., 2013. 100 с.
- Хімченко А.М., Лех Т.А. Генезіс теорії людського капіталу. *Ефективна економіка*, 2012, №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1131>(дата звернення 06.10.2020)
11. Блохін П.В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, Конкурентні стратегії розвідку України в глобальній економіці. URL: iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/conferenceiuf2018.pdf (дата звернення 06.10.2020)

12. Костюченко О. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи. URL: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html> (дата звернення 06.10.2020)
13. Ульріх Д. Ефективне управління персоналом. Нова роль менеджерів в організації. Київ, 2007. 303 с.
14. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrml25.html> (дата звернення 01.11.2020)
15. Why People Lose Motivation — and What Managers Can Do to Help. URL: <https://hbr.org/2018/03/why-people-lose-motivation-and-what-managers-can-do-to-help> (дата звернення 06.10.2020)
16. Козлов Д. HR-професіонал в епоху штучного інтелекту. URL: <https://business.ua/biznes/item/2017-hrprofesional-v-epokhu-shtuchnoho-intelektu> (дата звернення 06.10.2020)
- Be in Trend Будущее HR. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend697.html> (дата звернення 06.10.2020)
- Балабанюк Ж. Вызовы и возможности будущего: что ждет HR в 2020-2025 годах . URL: <http://forbes.net.ua/opinions/1412428-vyzovy-i-vozmozhnosti-budushchego-zhdet-hr-v-2020-2025-godah> (дата звернення 06.10.2020)
- Іляш О.І., Блохін П.В. МАЙБУТНЄ HR МЕНЕДЖМЕНТУ: ТЕНДЕНЦІЇ, РИЗИКИ, МОТИВАЦІЯ. *Ефективна економіка*, 2018, №6. URL: www.economy.nayka.com.ua (дата звернення 06.10.2020)
17. Onufryk M. «Professions of the future: how the labor market will change in the near future», *Profesii majbutn'oho: iak zminyt'sia rynok pratsi najblyzhchym chasom*, available at: <http://iser.org.ua/analitika/analizderzhavnoyi-politiki/profesiyyi-maibutnogo-iak-zminitsia-naiblyzhchim-chasom-rinok-pratsi>. (дата звернення 06.10.2020)

18. Етапы развития HR-подразделения. URL: <https://ht-lab.ru/knowledge/articles/etapy-razvitiya-hr-podrazdeleniya/> (дата звернення 06.10.2020)
19. Адієс І.Управління життєвим циклом корпорацій. URL:<https://www.yakaboo.ua/upravlinnja-zhittevim-ciklom-korporacij-1803599.html> (дата звернення 06.11.2020)
20. HR – академия. URL: <https://hr-academy.ru/hrarticle/karera-v-hr.html>
<https://hr-elearning.ru/planiruem-svoju-hr-kareru/> (дата звернення 06.10.2020)
21. *Сардак О.В.* Оцінка результативності програм розвитку персоналу у Підприємствах. URL [http : www.rusnauka.com/13_NPN_2010/Economics/62774.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_NPN_2010/Economics/62774.doc.htm). (дата звернення 06.10.2020)
22. *Свергун О.* HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле [Текст] СПб., 2005. 320 с:
23. Березянюк Т.В. ВИМОГИ КОРПОРАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА ДО ВНУТРІШНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2010/11.pdf (дата звернення 06.11.2020)
24. [Кацман Я., Топчишвили Г., Шнейдер А.](#) Наука побеждать в инвестициях, менеджменте и маркетинге. Одеса, Буква, 2006. 206 с.
25. Посібник з класифікації посад. К., 2012. 188 с-.
- HR-generalist: обязанности и перспективы. URL: <https://hurma.work/ru/blog/hr-generalist-kto-eto-obyazannosti-nyuansy-raboty-i-perspektivy/> (дата звернення 06.10.2020)
26. Бутич В. Кто такой HRBP (HRBP) – менеджер. URL: <https://officelife.media/article/people/11951-who-hrbp-how-it-differs-from-hr-and-why-without-it-leadership-cannot-do/> (дата звернення 06.11.2020)
27. HR-директор (HRD). URL: <https://pritula.academy/hrd> (дата звернення 06.12.2020)
28. Вертикальний і горизонтальний тип кар'єри: що це. URL: <https://www.work.ua/articles/career/2085/> (дата звернення 06.12.2020)

29. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія.
К.: 2015. 279 с.

30. Річна звітність емітента. URL:
https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin_general/9519 (дата звернення
06.10.2020)

31. Кудренко Н.В., Ярощук В.В. ІНВЕСТИЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ПрАТ
«ОБОЛОНЬ». URL:
http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_3/27.pdf (дата
звернення 06.10.2020)

32. Пивное дело 3-2019. Рынок пива Украины 2019: компании и
бренды. URL: [https://pivnoe-delo.info/2019/11/09/pivnoe-delo-3-2019-rynok-
piva-ukrainy-2019-kompanii-i-brendy/](https://pivnoe-delo.info/2019/11/09/pivnoe-delo-3-2019-rynok-piva-ukrainy-2019-kompanii-i-brendy/) (дата звернення 19.11.2020)

33. Украина за 7 месяцев 2020 года сократила производство пива на
1,4%. URL: [https://profibeer.ru/beer/ukraina-za-7-mesyaczev-2020-goda-sokratila-
proizvodstvo-piva-na-14/](https://profibeer.ru/beer/ukraina-za-7-mesyaczev-2020-goda-sokratila-proizvodstvo-piva-na-14/) (дата звернення 19.11.2020)

34. Пиво: технології і інновації. URL: [http://beertechdrinks.com/all-a-
beer/obsyag-vyrobnytstva-pyva-v-ukrayini-z-pochatkom-2020-roku-zbilshyvsvya/](http://beertechdrinks.com/all-a-beer/obsyag-vyrobnytstva-pyva-v-ukrayini-z-pochatkom-2020-roku-zbilshyvsvya/)
(дата звернення 06.12.2020)

35. Ринок пива в Україні. URL:
[https://www.google.com/search?sa=X&rlz=1C1GGRV_enUA751UA751&sxsrf=
ALeKk01gkuAjqNoksuZSUwBleNPqIf-
DRA:1605455480389&source=univ&tbm=isch&q=%D1%80%D1%8B%D0%BD
%D0%BE%D0%BA+%D0%BF%D0%B8%D0%B2%D0%B0+2020&ved=2ahU
KEwjdoHc84TtAhXRwosKHbNSDE4QjJkEegQIDBAB&biw=1222&bih=503#i
mgcr=p61nNxrXNXTuHM](https://www.google.com/search?sa=X&rlz=1C1GGRV_enUA751UA751&sxsrf=ALeKk01gkuAjqNoksuZSUwBleNPqIf-DRA:1605455480389&source=univ&tbm=isch&q=%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA+%D0%BF%D0%B8%D0%B2%D0%B0+2020&ved=2ahUKEwjdoHc84TtAhXRwosKHbNSDE4QjJkEegQIDBAB&biw=1222&bih=503#imgcr=p61nNxrXNXTuHM) (дата звернення 19.11.2020)

36. Trud. URL: <https://ua.trud.com/company/obolon.html> (дата звернення
19.11.2020)

37. Звіт про сталий розвиток корпорації «Оболонь». URL: https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cor_2017/350751/original/Obolon_AnnualReport-2015_UA_Final!.pdf?1483433247 (дата звернення 06.12.2020)

38. Звіт про сталий розвиток корпорації «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua/press/news/343> (дата звернення 06.12.2020)

39. Гетьман К.В. ПРОЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ВІДОБРАЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-РЕАГУЮЧОЇ ПОВЕДІНКИ КОРПОРАЦІЇ «ОБОЛОНЬ». URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/595888.pdf> (дата звернення 06.12.2020)

40. Головний сайт корпорації «Оболонь» : [Електрон. ресурс] : Режим доступу: // <http://obolon.ua/ukr/> (дата звернення 06.01.2021)

41. HR-академія. URL: <https://hr-academy.ru/hrarticle/karera-v-hr.html> (дата звернення 06.12.2020)

42. Портрет КСВ-менеджера. URL: <https://prohr.rabota.ua/ksv-menedzher-ka-portret-profesiyi-cheyndzhmeykera-ta-top-6-viklikiv/> (дата звернення 06.12.2020)

43. Новая профессия: IR — специалист по связям с инвесторами. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1493> (дата звернення 06.12.2020)

44. Від секретаря до інспектора з кадрів: розпочніть кар'єру в управлінні персоналом. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/4419-vd-sekretarya-do-nspektora-z-kadrv-rozpochnt-karru-v-upravlnn-personalom> (дата звернення 06.12.2020)

45. Кадровик нашого часу. URL: <https://happymonday.ua/hto-takyj-hr-i-yak-nym-staty> (дата звернення 16.12.2020)

46. Успішно обрана кар'єра – це вірно обрана мета. URL: <https://zap.dcz.gov.ua/publikaciya/uspishna-pobudova-karyery-ce-virno-obrana-meta> (дата звернення 16.12.2020)

47. Побудова кар'єри : навч.-метод. посіб. Кіровоград, 2014. 172 с.

48. Принципи управління та реалізації успішної кар'єри в сучасному світі. URL: http://5ka.at.ua/load/menedzhment/principi_upravlinnja_ta_realizaciji_uspishnoji_kar_eri_v_suchasnomu_sviti_kursova_robota/38-1-0-24366. (дата звернення 16.12.2020)

49. Глисон К. Оптимизация персональной деятельности. Как организовать свой труд [пер. с англ. А. Марантиди]. М., 2011. 288 с.

50. Абетка планування кар'єри./ упор. Н.М. Грінчук. Луцьк, 2010. 36 с.