МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту_____

«До захисту в ЕК»	**«До захисту допущено»**
Директор інституту	Завідувач кафедри
_____ Шеремет О.О.	_____ Березянко Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)	(підпис) (прізвище та ініціали)
«___» _____ 2021 р.	«___» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

з спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(код та назва спеціальності спеціальності)
освітньої програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Розвиток талант-менеджменту підприємства»

Виконала: здобувач 2 курсу, групи УП-2-9М
_____Спека Тетяна Андріївна_____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

Керівник д. е. н., проф. Драган Олена Іванівна _____
(прізвище , ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач_____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Т.В. Березянко

"19" жовтня 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Спеці Тетяні Андріївні

1. Тема роботи «Розвиток талант-менеджменту підприємства».

керівник роботи **Драган Олена Іванівна, д. е. н., проф.**

затверджені наказом вищого навчального закладу від 16.10.2020 р. № 834-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 01 лютого 2021р.
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова, звітність з праці, статистична звітність та інші дані підприємства «Оболонь».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які підлягають розробці) Розділ 1. Теоретичні підходи до розвитку талант-менеджменту підприємства. Розділ 2. Аналіз стану розвитку системи талант-менеджменту в ПрАТ «Оболонь». Розділ 3. Напрямки стимулювання розвитку талант-менеджменту в ПрАТ «Оболонь».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
Результати дослідження знайшли відображення в 4 рисунках, 6 формулах та у 32 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	20.10.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	23.10.2020 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	26.10.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	06.11.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.11.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.12.2020 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.12.2020 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	04.01.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	11.01.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	15.01.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2021 р.	

Здобувач _____ **Т.А.Спека**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **О.І.Драган**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Спека Т.А. Розвиток талант-менеджменту підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці» - Національний університет харчових технологій. Міністерство освіти і науки України, Київ, 2021.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню питань розвитку талант-менеджменту підприємства.

У розділі 1 розглянуто теоретичні підходи до розвитку талант-менеджменту підприємства, зокрема, сутність, основні процеси та етапи, міжнародний досвід розвитку талантів.

У розділі 2 проаналізовано стан розвитку системи талант-менеджменту в ПрАТ «Оболонь», організаційно-економічну характеристику підприємства, проведено аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу, існуючу оцінку ефективності професійного розвитку людського капіталу.

У розділі 3 розроблені заходи щодо удосконалення системи розвитку талант-менеджменту персоналу на ПрАТ «Оболонь», яка включає заходи нематеріального стимулювання (створення корпоративного університету на базі підприємства) і побудовано економіко-математичну модель залежності результатів діяльності підприємства від витрат. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів та їх вплив на економічні результати роботи ПрАТ «Оболонь».

В роботі здійснено низку розрахунків із застосуванням економіко-математичних моделей та програми Excel.

Ключові слова: талант-менеджмент, заходи, лабораторія, економічна ефективність, економіко-математична модель, корпоративний університет.

ANNOTATION

Speka T.A. Development of talent management of the enterprise. - Manuscript.

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities," educational and professional program "Personnel Management and Labor Economics" - National University of Food Technology. Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2021.

Qualification work is devoted to the study of the development of talent management of the enterprise.

Section 1 discusses the theoretical approaches to the development of talent management of the enterprise, particularly the essence, main processes and stages, and international experience in talent development.

Section 2 analyzes the state of development of the talent management system in «Obolon» PJSC, organizational and economic characteristics of the enterprise, analysis of staffing and staff efficiency, the existing assessment of the effectiveness of professional development of human capital.

Section 3 develops measures to improve the system of staff talent management at PJSC «Obolon» which includes steps of intangible incentives (creation of a corporate university based on the enterprise) and built an economic and mathematical model of enterprise dependence results on costs. The economic efficiency of the proposed measures and their impact on the financial consequences of PJSC "Obolon" is calculated.

The paper performs several calculations using economic and mathematical models and Excel.

Key words: talent management, measures, laboratory, economic efficiency, economic-mathematical model, corporate university.

ЗМІСТ

ВСТУП……... 8
РОЗДІЛ 1. ТЕРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА……..... 11
1.1 Сутність талант-менеджменту та його значення…….……... 11
1.2 Основні процеси та етапи талант-менеджменту на підприємстві..... 16
1.3 Міжнародний досвід управління розвитком людського капіталу на підприємстві……..... 21
Висновки до розділу 1…….. 30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПрАТ «ОБОЛОНЬ»……..... 33
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»…….……. 33
2.2 Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу ПрАТ «Оболонь»……...…… 40
2.3 Оцінка ефективності професійного розвитку людського капіталу в ПрАТ «Оболонь»……... 53
Висновки до розділу 2…….…….. 59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ……..... 61
3.1 Моделювання залежності результатів діяльності підприємства від витрат на розвиток талант-менеджменту…… 61
3.2 Створення корпоративного університету в якості інструменту розвитку талант-менеджменту в ПрАТ «Оболонь» та обґрунтування його доцільності 66
3.3 Проєкт підтримки талановитої молоді як потенційних кандидатів у ПрАТ «Оболонь» та визначення його впливу на ключові показники діяльності підприємства «Оболонь»…….…….. 80

Висновки до розділу 3…….. 88
ВИСНОВКИ……. 90
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ…….…. 94
ДОДАТКИ……..… 101

ВСТУП

Актуальність теми. Управління талантами - одна з найбільш важливих і ключових стратегічних проблем, з якими менеджери стикаються в сучасному діловому середовищі. З іншого боку, проблеми з утриманням талантів також викликають все більше занепокоєння у керівництва. Підвищений попит і проблеми з утриманням кадрів з тих пір поставили унікальний набір проблем для всієї системи розвитку талант-менеджменту.

Розвиток сучасних напрямків, необхідність відновлення виробництва та постійне поліпшення якості людських ресурсів вимагають від працівників постійного вдосконалення своїх навичок та знань для забезпечення їх продуктивної (ефективної) роботи, професійної орієнтації та конкурентоспроможності.

Деякі вчені сходяться на думці, що витрати на наймання нових працівників, навчання та розвиток, програми введення та орієнтації, корпоративний університет, партнерство з ЗВО серед іншого, можуть сильно вплинути на організацію вцілому. Незалежно від того, які хороші ідеї, новітні технології та сприятливі зовнішні умови, високої ефективності неможливо досягти без добре навчених працівників. Інвестиції в людські ресурси стали довгостроковим фактором конкурентоспроможності та виживання будь-якої компанії, а також довгостроковим ефективним використанням трудового потенціалу організації та всієї країни.

Останнім часом науковці привертають велику увагу до розвитку талант-менеджменту на підприємствах, особливо ці питання вивчають вчені:

Бельтюков Є. А., Бондаренко А. Ю., Багрова І.В., Вашків О.П., Воронова А.Е., Довбуш Р.А., Зайченко Л. О., Іванова Ю. Б., Кіндрацька Г.І., Котельников Д.І., Задорожна С.М., Медяний О. І..

Однак особливості розвитку управління талантами на макрорівні не вивчені до кінця.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозиції щодо створення системи управління талантами в організації, що постійно розвиваються.

Об'єктом дослідження в роботі є розвиток талант-менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є практичні й методичні аспекти талант-менеджменту в ПрАТ «Оболонь».

Задля досягнення означеної мети в роботі поставлені і вирішені наступні завдання:

- розглянуто теоретичні підходи до розвитку талант-менеджменту підприємства;

- ознайомлено з міжнародним досвідом управління розвитком людського капіталу на підприємстві;

- проаналізовано стан розвитку талант-менеджменту в ПрАТ «Оболонь», організаційно-економічну характеристику підприємства;

- проведено аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу;

- проведено оцінку ефективності професійного розвитку людського капіталу в ПрАТ «Оболонь»

- висунуто деякі заходи щодо створення системи управління талантами в ПрАТ «Оболонь»

- змодельовано залежність результатів діяльності підприємтсва від витрат на розвиток талант-менеджменту

- запропоновано створення корпоративного університету в якості інструменту розвитку талант-менеджменту; створення проєкту підтримки талановитої молоді як потенційних кандидатів у ПрАТ «Оболонь» та визначення його впливу на ключові показники діяльності підприємства;

- доведено доцільність впровадження заходів.

Методи дослідження. Абстрактна логіка (теоретичне узагальнення, формування висновків), статистика та економічне групування (зображення, що

використовуються для корпоративного розвитку та змін), таблиці, графіки (використовуються для візуалізації результатів проведених розрахунків).

Інформаційне забезпечення: поточні закони та нормативні акти, українські національні стандарти, положення про організацію заробітної плати та правове забезпечення, фінансова та статистична звітність ПрАТ «Оболонь», матеріали науково-практичних конференцій, фахові журнали, теми робіт вітчизняних та закордонних експертів з досліджень.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи – 100 сторінок, який містить 32 таблиці, 6 рисунків. Список використаних джерел складається з 81 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність талант—менеджменту та його значення

Співробітники з боку власників, клієнтів, ділових партнерів, місцевих та національних спільнот утворюють важливе групу зацікавлених сторін компанії, що складають один із її основних капіталів. Це викликає чітко видимі зміни у сприйнятті певних груп зацікавлених сторін організації. В епоху масовості виробництва кадрові питання залишалися на межі інтересів підприємства, де основними є об'єкти з цих інтересів були власники. З часом стало ясно, що таке ставлення не приносить очікувані вигоди та центр ваги в діяльності організації рухалася до інтересів та очікувань клієнтів та ділових партнерів, що називається епохою масового маркетингу.

Нарешті, в постіндустріальну епоху соціальні проблеми виросли до статусу ключових, включаючи повагу права та потреби працівників. В цей час питання та завдання, зосереджені на розвитку людського капіталу висуваються на перший план. Ідея «Будьте відповідальними за те, що ви продаєте і в чому середовище, в якому ви працюєте «, доповнюється вимогою» Будьте відповідальними за того, кого наймаєте» [12]. З кінця 90-х років минулого століття, коли в США існувало поняття «війна за талант» стало популярним та помітно-виразним зростання інтересу до високопотенційних працівників.

Спочатку увага, в першу чергу, була зосереджена на пошуку та наймі людей з надзвичайними здібностями; з часом талант-менеджмент охопив додаткові компоненти та набув значущості. Інтерес до випуску управління талантами спостерігається у світовому масштабі. Дослідження, проведене Ashridge Management Індекс ділових тенденцій на вибірці з понад 800 менеджерів показує, що цілих 66% респондентів вказують на необхідність

управління талантами як на головну проблему, що виникає в процесі глобалізації. У цьому ж дослідженні 53% керівників вказали на необхідність більшого залучення сучасних організацій у виборі та підготовці наступного покоління менеджерів [11].

Термін управління талантами, був використаний вперше Девідом Уоткінсом з Softscape в статті, опублікованій в 1998 році [6] і надалі розвиненим в книзі «Системи управління талантами» в 2004 році [7].

Талант – це сукупність здібностей людини: притаманних їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, характеру та енергії, також відноситься здібність до навчання та росту. Чіткого визначення управлінського таланту не існує, так само як і не існує універсального визначення видатного управлінця, тому що вимоги в різних компаніях відрізняються. Кожна фірма визначає свій перелік вимог до управлінця. Компанія McKinsey визначила, що талант-менеджмент або «управління талантами – це діяльність компанії, що дає змогу використовувати вкладення в талановитий персонал у галузі середнього та вищого менеджменту».

Термін «війна за таланти» був запропонований Едвардом Майклзом (Ed Michaels), директором «McKinsey & Company», спільно з Хелен Хелдфін-Джонс (Helen Handfield-Jones) та Елізабет Екселрод (Beth Axelrod) [3].

Визначення стало відоме завдяки компанії McKinsey & Company у 1997 році та популяризований книгою «Війна за таланти», опублікованою McKinsey. Управління талантами вважається важливим у світі, де людський капітал розглядається як найбільший актив компанії, і що компанії постійно ризикують втратити своїх працівників більш привабливим конкурентам.

Часто процес талант-менеджменту використовується у креативних індустріях, де цінується такі риси персоналу, як комунікабельність, схильність до навчання і самоосвіти та креативність [8].

Ще задовго до досліджень вищезгаданої компанії дана проблема була висвітлена в опублікованій в 1991 р. статті спеціалістом з теорії організації Джеймса Марча «Exploration and Exploitation in organizational Learning», в якій за

допомогою методів математичного моделювання було виявлено, що якщо компанія ставить головною метою виживання на ринку, то потрібно підвищувати продуктивність праці найменш ефективних працівників, якщо ж організація прагне зайняти лідируючі позиції – потрібно спрямувати свою діяльність на підбір і розвиток найрезультативнішого персоналу. Але він не називав це талант-менеджментом, проте напрям досліджень схожий, так само як і зроблені висновки. Наразі, з даної теми не проводилось жодних вітчизняних досліджень [4].

На практичному рівні управління талантами передбачає використання кількісних та якісних інструментів для поліпшення рентабельності інвестицій — наприклад, вдосконалення планування наступності та передачі знань є частиною стратегії управління талантами. Програмне забезпечення для управління талантами стає все більш поширеним як центральний пункт для організацій, що здійснюють свою діяльність з управління талантами — це може включати відстеження потреб у навчанні, оцінки, просування по службі та інші ключові координаційні центри [2].

Управління талантами визначається як методично організований, стратегічний процес залучення потрібних талантів на борт та сприяння їх зростанню до оптимальних можливостей з урахуванням організаційних цілей.

Таким чином, цей процес передбачає виявлення прогалин та вакантних посад, пошук і залучення відповідних кандидатів, вирощування їх у системі та розвиток необхідних навичок, підготовку фахівців з фокусом на майбутнє та ефективне залучення, утримання та мотивацію для досягнення довгострокових результатів бізнес-цілі. Визначення висвітлює всеосяжний характер управління талантами - як воно пронизує всі аспекти, що стосуються людських ресурсів на роботі, забезпечуючи при цьому досягнення організацією своїх цілей. Таким чином, це процес залучення на борт потрібних людей і надання їм можливості втілити бізнес у цілому. [1]

Та не тільки в креативних компаніях людський капітал займає одне з провідних складових успіху. Попри те, що талановитий співробітник вважається

знахідкою для будь-якої компанії, насправді працювати з талантами, сприяти їхньому становленню та професійному зростанню, спрямовувати їхню діяльність на користь компанії під силу далеко не кожному. Управління талантами продовжує визначати ключові особливості ефективного ведення бізнесу до сьогодні, талант став ключовим фактором, що визначає успішність та ефективність функціонування організації, правильний підбір талановитого персоналу, його розвиток і утримання – одне з головних конкурентних переваг компанії [65].

Щоб розкрити сутність талант-менеджменту необхідно визначити кого і яким чином можна віднести до «талантів» у менеджменті. Творчих, креативних, інноваційних людей, як об'єктів управління можна умовно поділити на 2 групи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Розподіл людських ресурсів як об'єктів управління

Групи «талантів»	Характеристика
HiPo (high potential)	Люди без великого досвіду, але з високим потенціалом і геніальним способом мислення. Їм необхідно постійно надавати можливості для самореалізації, але вести безперервний і жорсткий контроль за їх діяльністю, надавати конструктивну оцінку, передбачати можливі вигоди та втрати від реалізації оригінального рішення об'єкта управління
Homo vulgaris	«Людина звичайна», котра постійно та поступово збільшує об'єм своїх знань, досвіду, нарощує продуктивність праці. В результаті досить тривалого процесу «збагачення» професійної особистості, а не миттєвої віддачі, можна досягнути на довгостроковому етапі значний загальний приріст продуктивності. Потрібно бачити потенціал кожного робітника і не робити висновку про те хто талановитий, а хто – ні завчасно, бо досвід, отриманий в одній компанії може зробити вагомий внесок у результативність діяльності іншої

Джерело: [4]

В результаті такого поділу виникає проблема правильного суміщення цих категорій, співвідношення працівників з методами управління. Її можна уникнути шляхом створення атмосфери професійного та особистісного росту, забезпечення результативності, приділення уваги тільки професійним ініціативам. Але XXI століття повністю змінило уявлення про таланти, і сьогодні найбільш успішні компанії такі як «Google», «General Electric» змінили стратегію і замість того, щоб боротися з ними вони їх вирощують. Мати талановитих співробітників – це головна конкурентна перевага. Термін талант-менеджмент (управління талантами) – це цілеспрямована діяльність, сфокусована на створенні в компанії системи набору, розвитку, використання та утримання талановитих співробітників, здібних в досягненні виняткових результатів в бізнесі [9].

Термін «управління талантами» вже добре утвердився в мові управління як науки та як практичної форми дії. З усім тим, слід чітко підкреслити, що його критиків не бракує. Вони підкреслюють це в контексті таланту, в якому творчість повинна становити його суть; управління фактично є його антитезою, особливо з точки зору його традиційного викладу. Це відбувається завдяки тому, що ця концепція означає більше модель керування, тобто сказати, хто що робить, де і коли робити це, кого слухати, в чому брати участь. Поняття таланту вкрай збіднене на багатьох підприємствах. Талант розглядається не як щось вище середнього, а як щось, що цілком відповідає очікуванням. Різні типи проєктів, створені та реалізовані в різноманітних програмах організацій, викликають заперечення. Вони вказують на ризик «непостійності» в управлінні талантами.

Самуель Фішер вважав, що управління талантами - це уніфікована стратегія, покликана допомогти організаціям якнайкраще використовувати людський капітал зараз і в майбутньому, використовувати людський капітал для досягнення цілей організації та забезпечити максимальну віддачу від своїх талантів, створивши привабливу організаційна культура, яка заохочує до задоволеності власною роботою та відданості компанії [54].

Отже, існує твердження, що термін «управління талантами» слід замінити

на «розвиток талантів», що означає створення відповідного середовища для ідентифікації, розвитку та використання талантів. Організація, яка розвиває таланти – це та, яка піклується про розвиток організаційної культури й одночасно має свої результати, оскільки, ймовірно, талановиті працівники мають там можливості для самореалізації. Процеси – це фактори успіху, які мають виникнути, тому люди справді хочуть дати все від себе те, що можна дати, і навіть більше. Це також являє собою стиль управління, який відкидає випадковість (у нас є проєкт і ми його виконуємо), і замінює його постійним покращенням умов праці та управління. Серед цих умов праці є: світ цінностей та фізичної безпеки навколишнього середовища, якість взаємостосунків та керівні настрої начальства. Проте, як показує практика багатьох організацій, управління талантами – це дія, в яку часто вкладаються гроші – меншою мірою ідеї. Занадто багато людей досі вірять, що програма управління талантами полягає в тому, що потрібно відібрати перших співробітників, яких пізніше направлять на певні тренінги, і їм обіцяють підвищення, яке прийде чи не прийде в майбутньому [67].

1.2. Основні процеси та етапи талант-менеджменту на підприємстві

Сфера управління талантами ділиться на п’ять основних категорій: найм, управління ефективністю, планування заміщення кадрів, навчання, розвиток та утримання. Кожен із п’яти компонентів відіграє значну роль в управлінні талантами, але розглядається як повний набір процесів, які організація повинна використовувати для успішного управління талантами, необхідними для реалізації бізнес-стратегії (див. таблицю 1.2) [13]. П’ять категорій, що формують управління талантами, формують процес, який організація повинна використовувати для виявлення, придбання, розгортання, розвитку та управління працівниками, необхідними для успішного досягнення конкурентної переваги («Основи управління талантами»).

Таблиця 1.2

Процеси талант-менеджменту

Організаційні досягнення	Співробітник
Набір персоналу	Правильні співробітники
Управління продуктивністю	Виконання правильної роботи
Планування заміщення кадрів	Потрібний час
Навчання та розвиток	Потрібне місце
Утримання	Правильні навички та вміння

Джерело: [13]

З огляду на виклики, з якими зараз стикається або буде стикатися кожна організація в найближчому майбутньому, організації повинні усвідомити, що потрібні люди просто не прийдуть до їхніх організацій, а що ці організації повинні активно шукати цих людей зі стратегією набору персоналу. Організаційні керівники повинні розробити навчальний план, який і надалі дозволятиме співробітнику розвивати себе, застосовувати справедливу, прозору систему управління діяльністю, що забезпечує постійний тренінг та зворотний зв'язок, створювати середовище, що дозволяє розвивати лідерські якості шляхом планування заміщення кадрів та використання усі засобів для утримання працівників [14].

Насправді управління талантами включає повний набір процесів для виявлення, застосування та управління особами, необхідними для успішного виконання стратегії бізнесу. Ці процеси, ефективні для життєвого циклу персоналу, поділяються на три основні етапи: залучення талантів, приведення талантів у відповідність та утримання та розвиток талантів, зведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні етапи управління талантами на підприємстві

Етапи	Характеристика
1	2
Залучення талантів	Цей етап включає всі питання, пов'язані з виявленням людей із набором висококваліфікованих навичок для роботи, необхідної організаціям. Відповідно, в кого слід інвестувати організаціям? Як має бути організована людська сила? Як слід планувати працевлаштування на визначені посади [68]? Які таланти потрібні для організаційного розвитку? Як розробляється основний організаційний план? Ці питання є лише частиною проблем, які вважаються найціннішими капіталами в організації у випадку прокладання шляху залучення та розвитку власного персоналу.
Зробити таланти стійкими та зберегти їх	На цьому етапі необхідно, щоб набір відповідних навичок людей відповідає їхнім професійним завданням на одному шляху. Іншими словами, ефективністю робочої сили слід керувати для того, щоб організації гарантували, що вони перебувають на шляху, де їх людські сили мають найвищий рівень продуктивності. Іншим питанням, яке слід розглянути в процесі збереження талантів, є система компенсації послуг. Окрім того, що в організаціях необхідно розробляти політику компенсації чесних послуг, необхідно, щоб результати звітів та аналізів, що є результатом оцінки талантів та результатів діяльності окремих осіб, враховувались у системі розрахунку компенсації за послуги персоналу.
Розвиток талантів	Останній крок у цьому процесі включає питання, пов'язані з навчанням та розвитком талантів. На цьому етапі персонал потребує чіткого та відчутного шляху професійного розвитку. У цьому випадку організації повинні більше інвестувати у свій персонал для створення можливостей навчання та розвитку, щоб підтримувати свої навички в актуальному стані відповідно до очікувань та майбутніх потреб організації цим способом.

Джерело: [27]

Підприємства переходять до наступного етапу відповідно до прийняття рішень на цьому етапі та визначають стратегічні концепції, пов'язані з талантами. Потім ідентифікуються ресурси талантів, а на наступному етапі, відповідно до часу та місця їх проведення, вони визначаються та класифікуються відповідно до стратегій їхніх організацій. Потім слід розвивати виявлені таланти в ключових сферах, наведених у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Сфери розвитку талантів на підприємстві

Сфери	Зміст
1	2
Управління навчанням	Потреба в організаційному навчанні сьогодні суттєво схвалена. Проведені лонгітюдні дослідження, що вказують на позитивний зв'язок між інвестиціями в навчання та доходами акціонерів, згідно з доповіддю ASTD у 2006 р., Ті компанії, які мають більше інвестицій у навчання і можуть швидше та краще вчитися у власних конкурентів, отримали задоволення від персоналу та клієнти, якість продукції та послуг, продуктивність праці, дохід і, загалом, вищий прибуток. Талант - це те, загальний профіль якого потенційно доступний у всіх істот, але діяльність щодо його пошуку залежить від досягнення відповідного шансу. [71] Крім того, навчання є належним інструментом для вирощування та розвитку талантів таким чином, що у визначенні освіти воно позначається як виховання або діяльність з реалізації потенційних талантів людини. Одним із підходів у структурі людських ресурсів є те, що внутрішні таланти організацій виявляються та вводяться в процес навчання. Кожна організація, залежно від своїх умов та можливостей, застосовує різні стратегії навчання. Деякі організації, повністю або частково, передають процес навчання на зовнішні підрядники. Деякі організації використовують різні методи, такі як проведення курсів, електронне навчання та віртуальні заняття або їх поєднання.
Управління ефективністю	Насправді ефективне управління діяльністю є ключовим важелем змін для збільшення згаданої команди та індивідуальних досягнень. Основним компонентом системи управління ефективністю є оцінка ефективності. Але оцінка є необхідною умовою кожного ефективного плану управління ефективністю. В ефективному управлінні ефективністю поряд з управлінням діяльністю існують такі види діяльності, як навчання, навчання наступників, оплата на основі результатів тощо, але оцінка є обов'язковою умовою кожного ефективного плану управління ефективністю. Однією з головних цілей оцінки діяльності є розвиток та розширення можливостей людських ресурсів. Для досягнення цього необхідного результату, який є результатом досягнення результатів роботи, є одним із важливих ресурсів виявлення освітніх потреб людей та організацій, якщо система оцінки результатів діяльності персоналу вважається ефективною, персонал знатиме це корисно і в такому умови, винагороди можуть бути ефективними. В таких умовах, крім створення мотивації у персоналу, керівники роблять висновок, що винагорода спричиняє підвищення не тільки ефективності, але й задоволення персоналу.

Продовження табл. 1.4

1	*2*
Оплата на основі результативності	Відповідний підхід до оплати праці персоналу полягає в тому, що основа оплати праці залежить від їхньої діяльності з особливим акцентом на виробітку та доходах організації. Крім того, це питання важливо, щоб ви мали на увазі як суму платежу на ринку, так і конкурентів. Відповідно, ви можете провести аналіз розриву між оплатою праці організації, ринку та конкурентів. Коли працівники відчувають, що те, що вони отримують від організацій, менше, ніж їх реальна цінність, вони, як правило, залишають організації. При оплаті на основі результативності слід враховувати такі питання: 1. Визначити, що людина повинна отримувати відповідно до її результатів для чітко визначених цілей. 2. Розрахувати різницю між виплатами на основі цілей та поточних платежів. 3. Розподілити бюджет на оплату на основі цілей. 4. Застосовувати плани різноманітних виплат для надзвичайних цілей на основі результатів. 5. Розглядати знання, навички та досвід як фактори збільшення виплат. Зростання заробітної плати персоналу відбувається тоді, коли вони отримують нові навички (враховуючи це питання, ці навички залежать від результатів діяльності організацій).
Навчання наступників	Керівники організацій повинні ідентифікувати таланти та готувати наступників. Реалізація планів виявлення талантів та підготовки наступників, основними завданнями яких є виявлення управлінських талантів організацій, не повинно перешкоджати освітнім інвестиціям у персонал, попри відсутність талантів для відповідальності на керівних посадах, вони можуть створювати цінності на своїх робочих місцях. Організації, щоб вирішити кризу талантів, повинні зосередитися на внутрішній частині організацій і прийняти наступні стратегії навчання, які зосереджуються на розвитку та навчанні наявних талантів. Історично склалося так, що найбільш успішними організаціями, що працюють, є ті, що мають довгострокові інвестиції у свій персонал. Вкладаючи кошти у час та витрати на розвиток внутрішніх талантів, ці організації здатні пройти цей етап у випадку, якщо їх основні таланти підуть у відставку або покинуть організацію з будь-якої причини [25]. Прийняття стратегії управління навчанням наступників переможців дозволяє організаціям визначати ключові робочі місця, потенційних наступників та прогалини у кваліфікації та надавати доступні професійні альтернативи та інструменти для планування та доступу до своїх кар'єрних цілей. Застосування комплексного та скоординованого підходу може оптимізувати переваги, створені для менеджерів та організацій персоналу. Доведено, що плани підготовки наступників, які переплітаються з кар'єрними шляхами людей, підвищують дух персоналу та його продуктивність.

Джерело: [25]

Управління талантами було визначено як систему виявлення, працевлаштування, навчання, підвищення та утримання талановитих людей та з метою оптимізації влади організацій для досягнення результатів бізнесу. Щодо визначення управління талантами та розгляду життєвого циклу персоналу як моделі інтеграції, найважливіших процесів розвитку людських ресурсів, можна зрозуміти, що питання, пов'язані з управлінням талантами, можуть встановлюватися та розвиватися у всіх процесах циклу [27].

1.3. Сучасні підходи до розвитку талант-менеджменту підприємства

В сучасному світі виграють ті організації, котрі самі як товар мають найбільшу привабливість на ринку праці та здатні зацікавити, допомогти розвитку та утриманню найбільш талановитих співробітників на всіх рівнях управлінської ієрархії. Успіх будь-якої організації залежить не лише від фінансових можливостей, а й досить вагомими факторами впливу є: навички людей в команді, які спрямовують свою діяльність на досягнення мети підприємства. Ідеї потрібні не лише для того, щоб відкрити свій бізнес, а й для того, щоб примножити свій стартовий капітал та повернути вкладені інвестиції. Однак однією із головних ідей прибуткового бізнесу є формування команди талантів, бо врешті-решт ступінь успішності діяльності підприємства залежить від людей [5].

В придбанні талантів не менше, ніж в використанні нових технологій. Зараз пошуком талантів займаються спеціальні люди – рекрутери, здавалося б вони й повинні вирішити проблему з талантами. Але головне завдання рекрутера не привести талант в компанію, а лише знайти кандидата, який відповідає вимогам відповідного клієнта. Головним критерієм оцінки талановитості можливого претендента є його попередні успіхи. Дуже успішний менеджер однієї компанії може не принести значних результатів іншій компанії. Як показав

досвід провідних компаній вигідніше виростити та розвинути власні таланти, ніж залучати зі сторони.

На стадії ідентифікації та залучення талантів важливу роль відіграє оцінка привабливості підприємства чи організації потенційними майбутніми талановитими співробітниками. Сьогодні у світі спостерігається тенденція росту частоти зміни місць роботи талантами, тому що попит на них збільшився.

Імідж компанії, матеріальні заохочення, соціальний пакет мають значний вплив на вибір компанії талантами. Сама стадія управління талантом включає в себе утримання талантів в організації, інвестиції в менеджмент, лідерство, створення таких умов, при яких співробітники розвивають власні навички та несуть відповідальність за покращення організації бізнес-процесів. Успіх на етапі оцінки управління талантами в першу чергу залежить від того, що саме та чи інша організація вкладає в поняття «талант-менеджмент» та «талант», які є базовими для побудови єдиної стратегії з управління талантами. Ефективне управління ними сприяє підвищенню іміджу компанії як роботодавця та допомагає зберегти існуючі та залучити нових. Виділяють три рівні управління талантами [58]:

1. планування замін (Replacement planning) - План замін ключових позицій;
2. планування спадкоємності (Succession planning) - Розвиток та кар'єрний план для потенційно талановитих;
3. управління талантами (Talent management) - Повністю інтегрована в HR-процеси система розвитку та розкриття талантів.

Девіз «Війна за таланти» вперше проголосили в США, але зараз цей девіз використовують також російські та українські компанії. Якщо брати досвід українських компаній, то це планування замін (кадровий резерв) або у кращому випадку – планування спадкоємності.

Крім цього, українські компанії мають й інші проблеми щодо впровадження системи талант-менеджменту як важливої складової успіху організації, які виникають через небажання щось змінювати. Зазначимо основні перешкоди впровадження управління талантами:

1) стереотип «незамінних кадрів не буває»;
2) стереотип «давити таланти, а не вирощувати» – керівникові не подобається бути залежним від талановитого співробітника, на противагу девіз консалтингових компаній «Рости або йди»;
3) неготовність брати відповідальність за заміну середньостатистичного співробітника на потенційно талановитого;
4) неможливість побачити позитивний ефект від ефективного управління талантами одразу – для того, щоб побачити результат потрібно чекати щонайменше 1,5-2 роки.

Завдяки впровадженню і застосуванню різних інноваційних кадрових технологій, підходи до управління персоналом компаній швидко змінюються. Їх інноваційність може носити як загальний, так і регіональний, або виключно індивідуальний для підприємства, що усвідомило необхідність впровадження передових практик управління людськими ресурсами.

Досвід найвідоміших компаній Кремнієвої долини у питаннях залучення, утримання і розвитку талантів, створенню інноваційного середовища, а також зміни в погляді на управління персоналом в сучасному світі є актуальними для впровадження сучасними українськими компаніями, з метою підвищення конкурентоздатності на світовому ринку.

Hewlett-Packard – одна з найбільших американських компаній у сфері інформаційних технологій, яка практикує відкриту систему внутрішнього пошуку і підбору персоналу. Для розвитку персоналу тут використовують онлайн-платформу Accelerating U, де працівник сам вибирає з великої кількості доступних тематичних каналів, на який йому підписатися. Також заохочується підписка на колег-експертів, які є лідерами думок у певних сферах [29].

Працівників оцінюють за допомогою класичного Performance Appraisal, за підсумками якого їм присвоюються три категорії: A - , B - , C - перформери. У тестовому режимі в HP впроваджують Real Time Feedback (RTF), яка на сьогодні є трендом в сфері HR-інновацій, і в основі якої оцінка працівника з різних сторін і рівнів від партнерів і постачальників.

Still the first day – стиль успішного розвитку Amazon, компанії, що своїми досягненнями доводить результативність підприємницького стартап – мислення. Тут допускається украй жорсткий режим менеджменту і комунікацій для досягнення результату, ініціювання кожним співробітником будь-якого проєкту та відкриття бізнесу, при цьому успішними з них є близько 10 %. В Amazon співробітники HR – департаменту відповідають за контроль менеджерів, за догани і звільнення співробітників.

Однією з вищих нематеріальних нагород компанії є Door Desk Award, яка дається за економність і відповідність цінностям Amazon. У компанії діє принцип «розвивайся або забирайся». Головна мотивація: це круті продукти, і акції! Усі співробітники компанії, навіть працівники складу, є учасниками опційної програми. Якщо звільняєшся раніше – усі акції згорають, нічого не отримуєш [30].

Facebook використовує agile-інструменти. Тобто керівник не ставить співробітнику конкретне завдання, до нього звертаються за допомогою і розвитком. В команді замість лідера є scrum-master і product owner, який відповідає за продукт. Кожен співробітник зобов'язаний знайти ту команду, в якій буде максимально корисний. В іншому випадку – звільнення. У Facebook пильно стежать за дотриманням цього правила і час від часу проводять спеціальні Boot camp'и, спрямовані на його підтримку [75].

Одночасно в Boot camp можуть брати участь кілька сотень людей. Триває він всього один день, а після його завершення формуються нові команди (по 8 – 12 чоловік) під нові проєкти. Boot camp'и дозволяють співробітникам переміщуватися від однієї команди до іншої і працювати над різними завданнями. Компанія сама підштовхує співробітників до зміни команди. Таким чином, всі співробітники ростуть, розвиваються і ніхто не «засиджується». В іншому випадку компанія 1 раз в 4 роки переміщує співробітника примусово [31].

У LinkedIn наймають за ставлення до роботи, орієнтуючись на цінності компанії, а не навички. Компанія шукає «своїх» співробітників, тих, хто хоче

працювати саме в LinkedIn. Ще в 2015 році компанія купила освітню онлайн-платформу Lynda. com., курси і програми в якій доступні її співробітникам. Також в організації практикують офлайн навчання. Кожен керівник – це коуч для своїх співробітників і 50 % всього часу лідери присвячують цьому заняттю.

Раз на рік LinkedIn проводять Parents Day, коли співробітники можуть запросити в офіс своїх батьків. Також раз на місяць співробітники можуть реалізовувати цікаві їм завдання і проєкти, не пов'язані безпосередньо з бізнесом компанії. І найчастіше тут обирають соціальну сферу або благодійність [31].

Сучасні процеси прискорення глобалізації, диджиталізації і посилення конкуренції на ринках вимагають від підприємств впровадження сучасних інновацій в практику управління персоналом. Усвідомлення особливостей та побудова стратегій розвитку компанії, оцінка ефективності рішень, підвищення результативності, розробка різних підходів до розвитку талановитих працівників має відповідати місії компанії, що забезпечить підтримку управлінців у впровадженні ефективних бізнес-кейсів для прийняття рішень.

Слід зазначити, що в українських компаніях відсутня чітка система методів ранжування працівників, що значно б полегшило оцінку їх діяльності. Тому доцільно розділити співробітників за рівнем ефективності роботи на такі ранги:

А: перспективні, результативні, забезпечують високий результат;

Б: обмежений потенціал, очікуваний результат;

В: мінімальний рівень результативності.

Потрібно «робити ставку» на категорії А, розвивати працівників рангу Б, понижувати у посаді чи, у крайньому разі, звільняти представників рангу Б. Категорії В потрібно дати шанс у іншій сфері діяльності, порадити як застосовувати свої вміння та навички. Задля забезпечення досягнення бажаного результату потрібно застосовувати комбінацію «батога та пряника» в управлінні персоналом.

Організації повинні брати курс не на «вирощування» талантів, а на їх безперервний пошук, навіть якщо всі вакансії заповнені. Залучення нового

співробітника може стати поштовхом для створення нової посади або використання його здібностей у якості позаштатного співробітника.

Залучення талантів нетрадиційними способами або з нестандартних джерел, що передбачає створення спеціальних систем компетенцій, програм підбору кадрів, як на території країни, так і з-за кордону.

Зараз, коли ми пов'язані глобальним економічним простором, компанії зрозуміли, що змінилася сама суть проблеми набуття талантів. Компанії привертають людей активними шляхами: через брендингові програми, соціальні мережі, місцеві ярмарки вакансій, online-відео та прямі джерела. За даними останніх досліджень, сучасні рекрутери на 30-40% використовують соціальні мережі. Вперше за останні роки більшість талановитих керівників намагаються тісно інтегрувати свої рекрутингові команди в процес управління талантами та стратеги і експерти проводять все більше часу в турботах про рекрутинг [10].

Слід створити диференційовану систему оплати праці, що покаже відповідність між результатами роботи і грошовою винагородою. У закордонних компаніях уже давно використовується метод встановлення заробітної плати при особистій згоді майбутнього робітника і роботодавця на співбесіді, що дає змогу дати оцінку кожному окремо і можливість її коригування у майбутньому.

Персоналу необхідний безперервний розвиток. Талановиті особистості мають схильність до завершення трудової кар’єри на робочому місці, де вони не бачать перспектив та підґрунтя для самореалізації та саморозвитку. Розвиток талановитої особистості на підприємстві має проводиться за допомогою підвищуючих професіоналізм завдань, коучингу та наставництва. Але найчастіше ці дії відбуваються не як безперервний процес, а як одноразові акції. Саме їх результати повинні слугувати вирішальним фактором у процесах просування по службі. Менеджерам завжди повинні надаватись цікаві завдання та фідбек. Також для саморозвитку менеджера можливим варіантом є ротація кадрів задля детального пізнання різних галузей знань.

Організаційні установки/контекст різко зміниться. Компанії будуть обговорювати більш детально види змін, які можуть очікувати у наступні роки.

Що стосується динаміки робітників, вчені передбачають, що працівники все більше контролюватимуть свій власний талант. Наприклад, деякі можуть вирішити працювати одночасно в декількох організаціях. Талант може прийти з будь-якої точки світу. Фокус управління талантами зміститься з фокуса на працівника на фокус на талантах, доступних у всьому світі. Талант можна отримати швидко з точки зору часу та місця розташування. Працівники не обов'язково є частиною організації, головне - знання. Водночас ми бачимо більше свободи для працівників в управлінні кар'єрою. У деяких випадках в організації залишатиметься лише невелика група основних працівників. Визначення поняття «талант» перейде до таланту, необхідного організації в конкретний час та місце.

Практики управління талантами гарантують, що потрібні люди хочуть приєднатися до компанії та ефективно залучати до неї нових талановитих робітників. Щобільше талановитих робітників ідентифікують і цінують, і існують стимули для їх збереження [15]. Щоб залучити та зберегти таланти, компанія повинна знати, чого хочуть таланти, а отже, повинна встановити систему стимулювання відповідно до своїх потреб. Згодом їхні потреби в повазі задовольняються, і, як результат, таланти демонструють вищу задоволеність роботою та мотивацію [16]. Крім того, таланти цінуються та утримуються за допомогою спеціалізованих програм, що існують у компанії; вони отримують значущу роботу в поєднанні зі спеціальними винагородами. Згідно з попередніми дослідженнями, це вдячність та визнання призводить до вищої відданості [17] та задоволеності роботою [18]. Крім того, якість роботи слід підвищувати за допомогою використання цієї стратегії, враховуючи той факт, що досвід є важливим джерелом навчання [19]. Чим довше таланти залишаються в компанії, тим вищим залишається рівень знань та кваліфікації компанії. Крім того, задоволеність споживачів обумовлена якістю роботи [20] та відданістю працівників [21], саме тому ця стратегія спричиняє більш високий рівень задоволеності клієнтів. Нарешті, оскільки прихильність співробітників та задоволеність споживачів є важливими елементами ланцюжка отримання

прибутку, ця стратегія збільшує прибуток підприємств [21]. Існує кілька тверджень, щодо управлінням та утриманням талантів в компанії:

1. Управління талантами з акцентом на збереженні талантів призведе до фінансових результатів, таких як прибуток корпорацій.
2. Управління талантами з акцентом на збереженні талантів призводить до вищих організаційних результатів, таких як збільшення задоволеності споживачів.
3. Управління талантами з акцентом на збереженні талантів призводить до вищих результатів людських ресурсів, таких як задоволення від роботи, мотивація та відданість справі, а також підвищує якість роботи та кваліфікацію.

Четверта промислова революція є руйнівною, змінюючи роль HR, якою ми її знаємо, і впливаючи на поточну парадигму управління талантами. Рушійною силою поточної 4-ї промислової революції є демографія, технології та глобалізація.

Отже, дедалі більше підприємств починають усвідомлювати, що здатність управляти талантами стає стратегічним пріоритетом для вдалого бізнесу. Дослідження встановило, що управління талантом не може бути ізольованим від бізнес-стратегії. Компанії досягають найкращих успіхів, якщо залучають всі ланки лідерів до розвитку талантів, особливо на ранніх стадіях формулювання стратегії. Таким чином, для того, щоб вижити українським підприємствам, або отримати нові можливості для розвитку необхідно більш активно використовувати талант-менеджмент, який дозволить швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Одним із найсучасніших інструментів розвитку талант-менеджменту, керівники ІТ компаній використовують методи дизайн-мислення. Дизайнерське мислення - це процес творчого вирішення проблем. Йдеться про застосування принципів дизайну до способу роботи людей [22]. У ділових організаціях дизайнерське мислення балансує між аналітичним майстерністю та інтуїтивною оригінальністю в динамічній взаємодії та створює успіхи як у ефективності, так

і в інноваціях [23]. Дизайнерське мислення використовує головним чином викрадливі міркування, а саме: щоб висловити те, що могло б бути правдою, і «активно шукати точки даних, кидати виклик прийнятим поясненням і робити висновки про можливі нові світи» [24].

Управління талантами може застосувати дизайнерське мислення для покращення досвіду співробітників як користувача та споживача HR-процесів, продуктів та послуг. Коли дизайнерське мислення застосовується до управління талантами, застосовуються три ключові принципи: а саме: «співпереживати» - розуміти робочу силу та проблеми, з якими вони стикаються; «уявляти» - генерувати різноманітні варіанти та формувати їх у рішення; та «експериментувати» - тестувати потенційні рішення з реальними клієнтами та вдосконалювати їх за допомогою даних та відгуків [26].

Виявляючи, що насправді потрібно людям, управління талантами може розробити проривні рішення, які виходять за рамки очевидного та швидко проектують, будують та тестують прототипи, щоб покращити ситуацію. Дизайнерське мислення дозволяє керівництву талантів краще зрозуміти досвід співробітників - потенційних кандидатів та існуючих співробітників - і переробити досвід роботи співробітників у різних точках взаємодії з організацією, а не зосереджуватись на самому процесі. Однією з ознак дизайнерського мислення є простота: зменшення зайвої складності робочого місця та розробка рішень для працівників, які є привабливими, приємними та простими [28]. Культура, орієнтована на дизайн, фокусується на емоційному досвіді користувача, створює моделі для вивчення складних проблем на робочому місці, використовує прототипи для вивчення потенційних рішень, терпить невдачі та виявляє продумані обмеження щодо того, якою має бути цінність [22].

Інструментами дизайнерського мислення, що застосовуються до управління талантами, є картографування досвіду (спостереження за поведінкою людей для виявлення їх фактичного досвіду та потреб), спрощення контактних точок: (покращення емоційного контакту між працівником, HR та організаціями)

та швидке створення прототипів (мозковий штурм, створення, тестування та передача моделі чогось, що слід розробити та вдосконалити далі).

Отже, керована демографічними показниками, технологіями та глобалізацією, 4-та промислова революція справді перетворила роботу з величезними наслідками для працівника. Він представляє унікальний набір можливостей та викликів для HR, щоб переробити та реінжиніринг управління талантами. Поки прогресивні компанії в даний час застосовують розширений стек управління персоналом, ця реакція, швидше за все, буде короткочасною, оскільки моделі роботи продовжують швидко змінюватися. Єдина впевненість полягає в тому, що майбутнє управління персоналом у галузі кадрів матиме ще більше зривів. Академічні дослідники можуть підтримати професійну практику управління талантами шляхом виявлення, передбачення та дослідження тенденцій, що впливають на придбання та результативність талантів.

Висновки до розділу 1

Проведення аналізу теоретичного матеріалу показало, що в епоху массовості виробництва кадрові питання залишалися на межі інтересів підприємства, де основними об’єктами цих інтересів були власниками. Згодом всім стало зрозуміло, що таке ставлення не приносить очікуванної вигоди. Ця епоха називається - епоха массового маркетингу та передбачає зміну центру ваги в діяльності підприємств в сторону інтересів та очікувань клієнтів, ділових партнерів. Тільки в постіндустріальну епоху потреби та права працівників набули статусу ключових. В кінці 90-х років 20 століття, в США існувало поняття «війна за талант», що характеризовало зростання інтересу до високопотенційних працівників. Увага була зосереджена на пошуку та наймі людей з надзвичайними здібностями, однак, з часом талант-менеджмент охопив додаткові області та набув значущості.

Талант – це сукупність здібностей людини: притаманних їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, характеру та енергії, також відноситься здібність до навчання та росту. Чіткого визначення управлінського таланту не існує, так само як і не існує універсального визначення видатного управлінця, тому що вимоги в різних компаніях відрізняються. Часто процес талант-менеджменту використовується у креативних індустріях, де цінується такі риси персоналу, як комунікабельність, схильність до навчання і самоосвіти та креативність.

Сфера управління талантами ділиться на п’ять основних категорій: найм, управління ефективністю, планування заміщення кадрів, навчання, розвиток та утримання. Кожен із п’яти компонентів відіграє значну роль в управлінні талантами, але розглядається як повний набір процесів, які організація повинна використовувати для успішного управління талантами, необхідними для реалізації бізнес-стратегії.

Етапи управління талантами на підприємстві діляться на: залучення талантів, збереження та укріплення талантів, розвиток талантів. Підприємства переходять до наступного етапу відповідно до прийняття рішень на цьому етапі та визначають стратегічні концепції, пов’язані з талантами. Потім ідентифікуються ресурси талантів, а на наступному етапі, відповідно до часу та місця їх проведення, вони визначаються та класифікуються відповідно до стратегій їхніх організацій. Потім слід розвивати виявлені таланти в ключових сферах.

В сучасному світі виграють ті організації, котрі самі як товар мають найбільшу привабливість на ринку праці та здатні зацікавити, допомогти розвитку та утриманню найбільш талановитих співробітників на всіх рівнях управлінської ієрархії. Як показав досвід провідних компаній вигідніше виростити та розвинути власні таланти, ніж залучати зі сторони. Сьогодні у світі спостерігається тенденція росту частоти зміни місць роботи талантами, тому що попит на них збільшився. Імідж компанії, матеріальні заохочення, соціальний пакет мають значний вплив на вибір компанії талантами.

Отже, керована демографічними показниками, технологіями та глобалізацією, 4-та промислова революція справді перетворила роботу з величезними наслідками для працівника. Він представляє унікальний набір можливостей та викликів для HR, щоб переробити та реінжиніринг управління талантами. Поки прогресивні компанії в даний час застосовують розширений стек управління персоналом, ця реакція, швидше за все, буде короткочасною, оскільки моделі роботи продовжують швидко змінюватися.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»

Пивоварня «Оболонь» була створена наприкінці 20-го століття для виробничих цілей алкоголю, переважно пива, безалкогольних, слабоалкогольних напоїв. У 1992 році компанія була приватизована та перетворена на ЗАТ Оболонь. У квітні 2011 року збори акціонерів «Оболоні» вирішили змінити назву ЗАТ на публічне акціонерне товариство.

Завдяки багатьом програмам енергоощадження та охорони навколишнього середовища компанії вдалося досягти найбільшого рівня перероблювання та повторного використання промислових відходів у 2014 році -98%.

Якщо робити підсумки 2015 року, то корпорація «Оболонь» посіла друге місце серед найбільш прозорих українських компаній за рівнем розкриття інформації про корпоративну соціальну відповідальність (КСВ). У порівнянні з 2013 роком компанія піднялася на 2 місця в рейтингу.

У середині 2016 року до «Меморандуму про запобігання продажу пива неповнолітнім» приєдналась «Оболонь» разом з іншими компаніями. Журі 19-го Міжнародного конкурсу пива, слабоалкогольних напоїв, безалкогольних напоїв, мінералів та питної води відзначило високу якість напоїв та завоювало низку нагород Гран Прі, понад 10 золотих та більш ніж 5 срібних медалей.

Президент компанії «Оболонь» - Олександр Слободян.

Компанія включає головну фабрику в Києві, дистанційне виробництво в Чемерівцях та Олександрії, а також дві дочірні компанії – «Красилівське» (у Хмельницькій області, Красилівське) та «Пивоварня Зіберта» (місто Фастів у

Київській області), а також компанії з правами юридичних осіб у Охтирці, Рокитне, Севастополі, Коломиї, Чемерівцях та Бершаді.

Основні марки пива: «Оболонь», «Оболонь BeerMix», «Hike Premium», «Десант», «Zibert». Основні безалкогольні бренди: «Прозорий», «Живчик», «Оболонська». Продукція компанії експортується до 33 країн/регіонів за такими видами [32]:

– пивна продукція «Оболонь» («Оболонь Трофейне»,«Оболонь Солодове», «Оболонь Світле», «Оболонь Безалкогольне», «Оболонь Нефільтроване»);

– пивні торгові марки: «hike» (hike premium, hike-chill, hike alcohol-free); «Зіберт» («Zibert Світле», «Zibert Weissbier»); «Beer Mix» («Beer Mix-Вишня», «Beer Mix-Лимон», «Beer Mix-Малина», «BeerMix-Кавун» «BeerMix-Гранат»,); «Carling»; «Жигулівське»; «Десант»; «Zlata Praha» («Zlata Praha», «Zlata Praha Cerne»); «Hadrmix» («Hardmix Lemon+Ginger», «Hadrmix Citrus»); «Piwny kubek» ("Пивний кухоль"); «Охтирське» («Охтирське світле», «Охтирське козацьке», «Рідний Шубін Світле»); «Южанка»;

– пивні марки сидру, що виготовляються компанією: «Sharm» (Sharm Персик, Sharm) «Ciber» (Ciber, Ciber Журавлина, Ciber Квіти бузини);

Компанія є юридичною особою, зареєстрованою в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України (ЄДРПОУ) з реєстраційним номером 05391057.

Юридична адреса компанії - вул. Богатирська, 3, Київ.

Види економічної діяльності, що здійснюється згідно з КВЕД-2010 [32]:

11.01 Перегонка, ректифікація та змішування алкогольних напоїв

11.05 Виробництво пива

11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральної води та іншої бутильованої води

11.06 Виробництво солоду

«Оболонь» має окремий баланс із круглою печаткою із повним найменуванням, логотипом та іншими необхідними реквізитами.

Основними видами діяльності є виробництво пива, оптова торгівля напоями, виробництво дистильованих алкогольних напоїв, виробництво мінеральної води та безалкогольних напоїв, роздрібна торгівля напоями та діяльність транспортних компаній.

Крім того, слід зазначити, що ця дослідницька компанія була першою компанією в харчовій промисловості, яка отримала сертифікат системи управління якістю ISO 9000 в кінці 20-го століття, і це було повторено в чотирьох системах управління через десять років. Сьогодні ПрАТ «Оболонь» заявляє про безпеку та стабільність своєї продукції відповідно до міжнародних стандартів якості:

1. Система управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000: 2005 - Система раннього попередження про безпечність харчових продуктів (постійний аналіз факторів ризику та перевірка критичних контрольних точок на всіх етапах виробництва);

2. Система управління якістю ISO 9001: 2015 - орієнтована на споживача система взаємопов'язаних процесів, за участю керівників та співробітників, постійно вдосконалюються дії на основі фактів та взаємовигідні відносини з постачальниками;

3. OHSAS 18001: 2007 Система управління безпекою та гігієною праці дозволяє компаніям управляти ризиками у галузі безпеки та гігієни праці та покращувати свою діяльність у цій галузі;

4. Екологічний менеджмент ISO 14001: 2015 - формулювання та реалізація екологічної політики компанії, екологічний менеджмент.

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» − єдина українська пивна компанія, одна з 40 найбільших пивоварних заводів у світі та один з лідерів на українському ринку пива. Основна місія компанії - гасло «Щодня ми працюємо, щоб бути першими і не залишити спраглих на планеті».

Сьогодні до складу «Оболонь» входять: головний завод у Києві − ПАТ «Оболонь», який є найбільшим пивоварним заводом в Україні та дев'ять підприємств у регіонах країни: два дочірніх підприємства − ДП ПАТ

«Красилівське», ДП ПАТ «Пивоварня Зіберта» та шість підприємств з 37 фірмовими правами – ПрАТ «Бершадський комбінат», ПАТ «Охтирський пивоварний завод», ТОВ «Оболонь Агро», ПрАТ «Дятьківці», ПрАТ «Рокитнівський скляний завод» і два незалежних цехи − солодовий завод у смт. Чемерівці в Хмельницькій області та завод в Олександрії Кіровоградської області. Взагалі кажучи, у ПАТ «Оболонь» працює приблизно 75 000 працівників, а організаційна та виробнича структура його компанії представлена на рис 2.1.

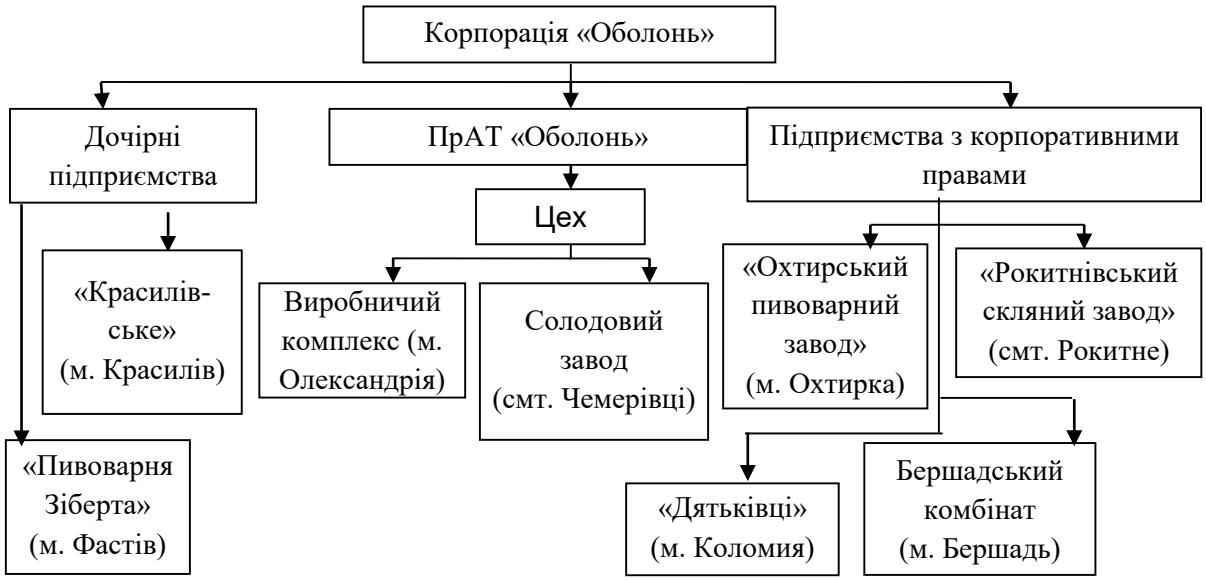

Рис. 2.1. Організаційно-виробнича структура корпорації «Оболонь»

Оскільки досліджуване підприємство є приватним акціонерним товариством, то в його організаціній структурі (рис. 2.2) головним органом управління є збори акціонерів, де вирішуються основні проблеми, пов'язані з перспективами, корпоративною діяльністю тощо. Наступним кроком організаційної структури є відповідальна рада наглядачів, за якою йдуть виконавчі органи (директори) у всіх сферах діяльності компанії. В організаційній структурі управління ПАТ "Оболонь" головним органом управління є загальні збори акціонерів, на яких обговорюються питання, пов'язані зі стратегічним світоглядом компанії.

Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Ревізійна комісія здійснює нагляд за процедурами скликання зборів акціонерів та дотриманням усіх положень, передбачених статутом компанії. Рада наглядачів відповідає за вирішення пропозицій, поданих на загальних зборах акціонерів. Звичайно, президент корпорації «Оболонь» (Олександр В'ячеславович Слободян) грає ключову роль у підтвердженні вирішених на засіданні питань. Після проведення зборів акціонерів, рада директорів затверджує нові положення, завдання чи плани компанії, які офіційно сформульовані відповідно до наказу компанії та починають виконувати обов'язки керівника департаменту.

На основі даних форми 1-к "Зведений баланс" ("Звіт про фінансовий стан") (Додаток А), форми 2-к "Зведений звіт про фінансові результати" ("Сукупний звіт про прибутки та збитки") (Додаток Б) та форми 1-ПВ (квартальна) «Звіт із праці» (Додаток В) підприємства (частину інформації отримано з сайту Агентства з розвитку фондового ринку «SMIDA» [32]), ми розрахували показники, що характеризують економічно-фінансовий стан ПрАТ «Оболонь» за 2018 – 2019 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-економічного стану ПрАТ «Оболонь» за 2018 – 2019 рр.

№	Показник	Роки		Абсолютне відхилення, +/-	Темп зростання (зниження), %
		2018	2019		
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	5078764	5466148	387384	107,6
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	2487	3460	973	139,1
3	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	518142	738063	219921	142,4
4	Продуктивність праці, тис. грн./особу	1968,7	1455,6	-513,1	73,9

Продовження табл. 2.1

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
5	Середньомісячна оплата праці, грн./особу	208,3	213,3	5,0	102,4
6	Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	5004548,5	4739569	-264979,5	94,7
7	Фондовіддача, грн./грн.	1,01	1,15	0,14	113,6
8	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	4,36	4,94	0,58	113,3
9	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	6495804,5	5983623	-512181,5	92,1
10	Власний капітал, тис. грн.	2082548	2336100	253552	112,2
11	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4292370	4277833	-14537	99,7
12	Адміністративні витрати, тис. грн	303955	337100	33145	110,9
13	Витрати на збут, тис. грн.	675489	661989	-13500	98,0
14	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	5271814	5276922	5108	100,1
15	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	1,04	0,97	-0,07	93,3
16	Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн.	-193050	189226	382276	-98,0
17	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-365420	257633	623053	-70,5
18	Рентабельність (збитковість) продукції, %	-4,5	4,4	8,9	-98,4
19	Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	-17,55	11,03	28,58	-62,9
20	Рентабельність (збитковість) активів, %	-5,63	4,31	9,93	-76,5

Пооаналізувавши дані табл 2.1 можна дійти висновку, що чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» у 2019 році збільшився на 387384 тис. грн, що помітно зросло зважаючи на аналітику попереднього року на 7,6%. Собівартість продукції, навпаки знизилась на 14537 тис. грн, або 0,3%. Також, можна звернути увагу на те, що помітно зросли адміністративні витрати на 337100 тис. грн. За рахунок того, що відбувається оптимізація логістики, витрати на збут зменшилися на 2% за 2 роки.

Середньооблікова чисельность штатних працівників підприємства зросла в порівнянні з 2018 роком, оскільки відбулося розширення виробничих потужностей. Фонд оплати збільшився на 42,4% оскільки з розширення виробничих потужностей, небхідна була відповідна кількість кадрів.

У 2018 році середньорічна заробітна плата штатних працівників становила 208 300 гривень, яка зросла до 213 300 гривень у 2019 році.

Рентабельність продукції, власного капіталу і активів ПрАТ «Оболонь» в 2019 р. відповідно складала 4,42%, 11,03% і 4,31%, що відносно показників збитковості попереднього року розцінюється позитивно.

Можна зробити висновок, що динаміка росту фінансового стану підприємства була позитивною.

2.2 Аналіз кадрового забезбечення та ефиктивності використання персоналу ПрАТ «Оболонь»

Робочий час є однією з основних умов трудового договору і впливає на інтереси працівників та роботодавців. Розумне поєднання робочого часу та дозвілля дозволяє ефективно використовувати продуктивну працездатність людини, відтворювати фізичні та психологічні особливості працівників, комплексно використовувати потужності виробництва та інші активи. Закріплення норм робочого часу є законним засобом охорони праці та найважливішою гарантією реалізації права на працю, як це передбачено Конституцією.

На мікрорівні збільшення продуктивності праці веде до скорочення затрат живої праці, економії робочого часу, скорочення витрат на оплату праці в розрахунку на одиницю продукції (робіт, послуг) та ін.

У цілому ж ефективність робочого часу, що використовується працівниками досліджуваної компанії, має не дуже очевидну, але негативну динаміку, оскільки, як бачимо з табл. 2.3, питома вага відпрацьованого часу за два роки знизилась.

Ефективне планування потреби в персоналі та його раціонального використання здійснюється на підставі даних аналізу складу та структури працівників ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз структури працівників підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2018 – 2019 рр.

№	Показник	2018 р.		2019 р.		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
1	Середньооблікова кількість штатних працівників:	2 487	100	3 460	100	973	*
1.1.	- Непромисловий персонал	199	8,0	245	7,1	46	-0,9
1.2.	- ПВП, всього	2 288	92,0	3 215	92,9	927	0,9
1.2.1.	- робітники	1123	45,2	2011	58,1	888	13,0
1.2.2.	- керівники	392	15,8	394	11,4	2	-4,4
1.2.3.	- спеціалісти	604	24,3	623	18,0	19	-6,3
1.2.4.	- службовці	118	4,7	120	3,5	2	-1,3
1.2.5.	- інший персонал (молодші обслуговуючі працівники, учні)	51	2,1	67	1,9	16	-0,1

З інформації, наведеної в табл. 2.3 бачимо, що у звітному році середньооблікова кількість штатних працівників зросла на 973 особи. У 2018

році склала 2487 осіб, у 2019 – 3460 осіб. Це пов'язано з розширенням виробництва і потребою у додатковій робочій силі. Чисельність непромислового персоналу займає майже 7-8% від середньооблікової кількості штатних працівників. Основну частку займає промислово-виробничий персонал – 2288 і 3215 осіб відповідно у 2018 і 2019 роках, що складає 92% і 92,9% відповідно. З них 11% – 15,8% керівники, 18% – 24,3% спеціалісти, 3,5% – 4,7% службовців та 1,9% – 2,1% інший персонал, до складу якого входять молодші обслуговуючі працівники та учні.

Аналіз структури співробітників ПрАТ «Оболонь» показує, що компанія має скориговану кадрову політику. Збільшується частка промислово-виробничого персоналу в загальній чисельності персоналу, що дозволяє колективу постійно нарощувати обсяги виробництва. Аналізуючи структуру робітників на підприємстві, слід зазначити, що частка основних робітників у загальній сумі дещо зросла, що також було оцінено позитивно.

Для повного розуміння потоку кадрів на підприємстві необхідно проаналізувати фактори та інтенсивність, що впливають на динаміку кількості працівників. Кожен тип руху персоналу має свої специфічні особливості та кожен факт звільнення - окремі причини та мотиви, які потребують розслідування, оскільки результат цього аналізу є основою для рішення керівництва вжити заходів щодо запобігання та зменшення руху персоналу.

За стандартним методичним інструментарієм оцінки трудових показників нами було здійснено розрахунок ключових коефіцієнтів руху персоналу ПрАТ «Оболонь», спираючись на дані форми 1-ПВ «Звіт із праці» (квартальний) (Додаток В). Отримані результати обчислень оформлені в табличній формі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз руху працівників підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2018 – 2019 рр.

№	Показник	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2 487	3 460	973	39,1
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	493	944	451	91,5
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	309	240	-69	-22,3
3.1	із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників), осіб	4	7	3	75,0
3.2	із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	305	233	-72	-23,6
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	2467	3171	704	28,5
5	Коефіцієнт загального обороту, %	32,2	34,2	2,0	*
6	Коефіцієнт обороту по прийому, %	19,8	27,3	7,5	*
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	12,4	6,9	-5,5	*
8	Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,3	6,7	-5,5	*
9	Коефіцієнт відновлення працівників, %	159,5	393,3	233,8	*
10	Коефіцієнт постійності кадрів, %	99,2	91,6	-7,5	*

Аналізуючи дані табл. 2.4 можна зробити висновок, що:

- в 2019 році коефіцієнт загального обороту руху працівників збільшився порівняно з 2018 роком на 2%;
- цього року коефіцієнт обороту прийому працівників виріс на 7,5%, а коефіцієнт обороту по вибуттю зменшився відносно 2018 року на 5,5%, що свідчить про переважання вхідних кадрових потоків і пояснюється додатковою потребою підприємства в кадрах, спричинену нарощенням обсягів виробничих потужностей;
- у звітному році коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 5,5% порівняно з попереднім і досяг 6,7%;

- у 2019 коефіцієнт відновлення співробітників став більший ніж у 2018 році на 233,8%, а коефіцієнт постійності кадрів, навпаки, зменшився на 7,5%.

З наведено відзначимо позитивний результат щодо зниження плинності кадрів у ПрАТ «Оболонь», оскільки припустима межа його значень має знаходитися у діапазоні 5-7% [35]. Якщо коефіцієнт оборотності компанії менш як 5%, відбувається негативний процес старіння працівників. Відсутність тенденції до оновлення професійного рівня працівників та розвитку їх фізичних та інтелектуальних здібностей заважає можливості відновлення високоякісних працівників. Як результат, ця тенденція зменшує можливості для корпоративного стратегічного розвитку та отримання або поліпшення його конкурентоспроможності на ринку. Якщо коефіцієнт плинності працівників компанії досягне понад 7% (як це зробило ПрАТ «Оболонь» у 2018 році), результат призведе до нестабільної морально-психологічної атмосфери для працівників, що призведе до зниження продуктивності та ефективності. Іншим негативним результатом перевищення верхньої межі норми обороту може бути неможливість отримати рентабельність інвестицій у професійний розвиток та навчання працівників, пов’язаних із звільненням працівника, доки не буде одержана рентабельність інвестицій.

Гідна заробітна плата та соціальні програми є важливими факторами підвищення якості праці та продуктивності праці. Корпорація «Оболонь» має уніфікований та збалансований механізм компенсації та заохочення, який враховує різні типи посад, результати діяльності кожного працівника та роботу всієї компанії.

Щодо середньої заробітної плати працівників ПрАТ «Оболонь» за аналізований період розглянемо дані, наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки структури фонду оплати праці ПрАТ «Оболонь» за 2018 – 2019 рр.

№	Показник	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
				Абс., +/-	Відн., %
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
1	Середньооблікова кількість ПВП, осіб всього, в т.ч.:	2 288	3 215	927	41
	виробничий персонал	1 174	2 078	904	77
	управлінський персонал	1114	1137	23	2
2	Фонд заробітної плати ПВП, тис. грн. всього, в т.ч.:	476690,6	685660,5	208 969,9	43,8
	виробничий персонал	200210,1	383969,9	183 759,8	91,8
	управлінський персонал	276480,6	301690,6	25 210,1	9,1
3	Середньомісячна заробітна плата одного працівника (ПВП), тис. грн., в т.ч.:	17,4	17,8	0,4	2,4
	виробничий персонал	14,2	15,4	1,2	8,4
	управлінський персонал	20,7	22,1	1,4	6,9
4	Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу	1,46	1,44	-0,02	*

З даних табл. 2.6 можемо побачити, що середньооблікова кількість промислово-виробничого персоналу у звітному році складала 3215 осіб, серед яких виробничого – 2078 осіб, управлінського – 1174, у попередньому році 2288 осіб, серед яких 1137 осіб виробничого персоналу, 1114 осіб – управлінського. Фонд заробітної плати у 2019 році склав 685660,5 тис. грн., з якого 383969,9 тис. грн. припадає на заробітну плату виробничому персоналу і 301690,6 тис. грн. на заробітну плату управлінському персоналу. У 2018 році фонд заробітної плати склав 476690,6 тис. грн., серед чого на заробітну плату виробничому і управлінському персоналу припадає 200210,1 тис. грн. і 276480,6 відповідно. Середньомісячна заробітна плата одного працівника промислово-виробничого персоналу в 2018 році склала 17,4 тис. грн., у 2019 році вона зросла несуттєво і досягла 17,8 тис. грн.

Щодо складу та структури фонду оплати праці підприємств, то вони регулюються Законом України «Про оплату праці» [37], згідно якого заробітна

плата складається з основної, додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційній виплат.

Аналіз динаміки структури фонду оплати праці ПрАТ «Оболонь» за 2018-2019 рр. продемонстровано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Динамічний аналіз структури компенсаційного фонду ПрАТ «Оболонь», 2018-2019 роки

№	Показник	2018 р.		2019 р.		Відхилення		
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, +/-, тис. грн.	віднос-не, %	структурні зрушення, п. п.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Фонд оплати праці штатних працівників, усього, в т.ч.:	518142	100	738063	100	219 921	42,4	*
2	Фонд основної заробітної плати	407839	78,7	569349	77,1	161 510	39,6	-1,6
3	Фонд додаткової заробітної плати	102456	19,8	159968	21,7	57 512	56,1	1,9
4	Заохочувальні та компенсаційні виплати	7 847	1,5	8 746	1,2	899	11,5	-0,3

Бачимо, що у 2018 році фонд оплати праці штатних працівників склав 518142 тис. грн., з яких фонд основної заробітної плати – 407839 тис. грн. (78,7%), фонд додаткової заробітної плати – 102456 тис. грн. (19,8%), заохочувальні та компенсаційні виплати – 7847 тис. грн. (1,5%). У 2019 році фонд заробітної плати штатних працівників зріс на 42,4% і склав 738063 тис. грн., з яких фонд основної заробітної плати – 569349 тис. грн.. (77,1%), фонд додаткової заробітної плати – 159968 тис. грн. (21,7%), заохочувальні та компенсаційні виплати – 8746 тис. грн. (1,2%).

Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати ПрАТ «Оболонь», а також заохочувальних і компенсаційних виплат працівника підприємства за 2018 – 2019 рр. можемо побачити в табл. 2.8 і 2.9.

За роботу понад встановлені стандарти, трудовий успіх та оригінальність, особливими умовами праці, людям нараховується винагорода - додаткова зарплата, яка в тому числі включає [35]:

- доплати і надбавки (доплати мають компенсаційний характер за роботу, що відрізняється від загальноприйнятих (нормальних) умов праці, – за поєднання професій, за інтенсивність праці, за керівництво стажерами тощо; надбавки є стимулюючими виплатами за якість людського капіталу, наприклад, за високу професійну майстерність, за класність водіям, за знання та використання в роботі іноземної мови і т.п.);
- гарантійні виплати, передбачені чинним законодавством (за виконання державних або громадянських обов'язків, переїзд працівника в іншу місцевість або на відрядження тощо);
- бонуси, пов'язані з виконанням робочих функцій та завдань.

Яка засвідчують дані табл. 2.9, до складу додаткової заробітної плати включають доплати та надбавки до заробітної плати та тарифних ставок, премії та заохочення ПрАТ «Оболонь» систематичного характеру та виплати, пов'язані з індексацією зарплати.

Таблиця 2.8.

Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати ПрАТ «Оболонь» за 2018 – 2019 рр.

Показник	2018 р.		2019 р.		Відхилення		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, +/-, тис. грн.	відносне, %	структурні зрушення, п. п.
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
Фонд додаткової заробітної плати, всього, в т.ч.:	102 456	100,0	159 968	100,0	57 512	56,1	*

Продовження табл. 2.8

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	64624	63,1	102564	64,1	37 940	58,7	1,0
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	36567	35,7	55765	34,9	19 198	52,5	-0,8
Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	1 265	1,2	1 639	1,0	374	29,6	-0,2

Таблиця 2.9.

Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат ПрАТ «Оболонь» за 2018 – 2019 рр.

Показник	**2018 р.**		**2019 р.**		**Відхилення**		
	тис. грн.	**%**	**тис. грн.**	**%**	**абсолютне, +/-, тис. грн.**	**відносне, %**	**структурні зрушення, п. п.**
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, в т.ч.:	7 847	100,0	8 746	100,0	899	11,5	*
Матеріальна допомога	3942	50,2	4345	49,7	403	10,2	-0,6
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	3611	46,0	4135	47,3	524	14,5	1,3
Оплата за невідпрацьований робочий час	294	3,7	266	3,0	-28	-9,5	-0,7

Розмір фонду додаткової заробітної плати на підприємстві у 2018 році складав 102456 тис. грн., а в 2019 році виріс на 56,1% – до 159968 тис. грн. У 2018 році надбавки і доплати до тарифних ставок та посадових окладів склали 63,1% (64624 тис. грн.), премії та винагороди систематичного характеру – 35,7% (36567 тис. грн.), виплати, пов’язані з індексацією зарплати склали 1,2% (1265 тис. грн.). У звітному році надбавки і доплати до тарифних ставок та посадових окладів становили 64,1% (102564 тис. грн.), премії та винагороди систематичного характеру – 34,9% (55765 тис. грн.), виплати, пов’язані з індексацією зарплати, – 1,0% (1639 тис. грн.). Таким чином, корпорація у досліджуваному періоді суттєво наростила додаткові виплати до заробітної

плати, що відбулось, переважно, за рахунок збільшення надбавок і доплати до посадових окладів (тарифних ставок) працівників.

У таблиці наведено динамічний аналіз структури заохочувальних та компенсаційних виплат ПрАТ «Оболонь» за 2018 – 2019 рр. продемонстровано в табл. 2.9. Водночас іншими винагородами та компенсаціями є виплати у таких формах [36]:

- премій за спеціальними системами та положеннями, які мають разовий характер і провадяться понад встановлені чинним законодавством норми;
- компенсаційних та інших грошових і матеріальних виплат, які не передбачені чинним законодавством (матеріальна допомога, одноразові заохочення, наприклад, на ювілейні дати, винагороди та заохочення, що мають разовий характер або здійснюються раз на рік тощо).

З даних табл. 2.9 можемо зробити висновки, що у 2018 році заохочувальні та компенсаційні виплати персоналу на підприємстві становили 7847 тис. грн., серед яких 3942 тис. грн. (50,2%) склала матеріальна допомога, 3611 тис. грн. (46,0%) – соціальні пільги, що мають індивідуальний характер і 294 тис. (3,7%) становила оплата за невідпрацьований робочий час. У 2019 році заохочувальні та компенсаційні виплати становили 8746 тис. грн., серед яких 4345 тис. грн. (49,7%) склала матеріальна допомога, 4135 тис. грн. (47,3%) – соціальні пільги, що мають індивідуальний характер, і 266 тис. (3,0%) становила оплата за невідпрацьований робочий час.

Таким чином, корпорація продовж двох років проводить стійку політику нарощення зарплатних виплат, а також розширює можливості працівників отримувати додаткові виплати до заробітної плати, фонд яких виріс більше, ніж наполовину.

Для того, щоб розрахувати вплив окремих факторів на середньорічну вартість виробітку персоналу промислового виробництва, ми використовуємо метод абсолютної (арифметичної) різниці. Цей метод є спрощеною версією методу заміщення ланцюга і застосовується для розрахунку впливу факторів на зростання продуктивності (у нашому випадку на продуктивність праці) у

моделях, які представляють його як добуток факторів у цих моделях. Факторна модель продуктивності праці (ПП):

$$ПП = Ч^{р} \bullet Д^{р} \bullet Т^{Д} \bullet ГВ^{р}, \quad (2.4)$$

де $Ч^{р}$ – частка робітників у загальній структурі промислово-виробничого персоналу, коефіцієнт;

$Д^{р}$ – кількість днів, відпрацьованих робітником продовж року, днів;

$Т^{Д}$ – тривалість робочого дня, годин;

$ГВ^{р}$ – виробіток одного робітника за годину, тис. грн.

Зміст методу абсолютної (арифметичної) різниці становить величину впливу кожного фактора, який визначається множенням абсолютного відхилення досліджуваного фактора на базове значення праворуч від нього формули 2.4 та фактичне значення фактора, що міститься ліворуч.

Щоб провести необхідні розрахунки у табл. 2.10 надана вихідна інформація на прикладі ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.10

Аналіз продуктивності праці працівників промислово-виробничого персоналу ПрАТ «Оболонь» за 2018 – 2019 рр.

№	Показник	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
Вихідні дані					
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
1	Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	4158492	4621976	463 484	11,15
2	Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб, в т.ч.:	2 288	3 215	927	40,51
2.1	робітники	1123	2011	888	79,07
3	Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-днів	281749	503486	221 737	78,70
4	Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-годин	2263170	4013600	1 750 430	77,34

Продовження табл. 2.10

Розрахункові показники					
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
5	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП, тис. грн./особу	1817,49	1437,63	-379,86	-20,90
6	Середньорічний виробіток на одного робітника, тис. грн./особу	3702,89	2298,35	-1404,54	-37,93
7	Середньогодинний виробіток одного робітника, тис. грн.	1,84	1,15	-0,69	-37,33
8	Тривалість робочого дня, год.	8,03	7,97	-0,06	-0,76
9	Відпрацьовано одним робітником в рік, днів	251	250	-1	-0,21
10	Питома вага робітників в складі ПВП, процентні пункти	0,49	0,63	0,13	*

Як бачимо, виробіток працівника ПВП заводу впала на 3 798 600 грн., або на 20,9%. Необхідно визначити причину такої ситуації, вартість та відносний вплив факторів на зміни показників. Однак ми помітили, що у вартісному відношенні середньорічний обсяг виробництва також зменшився, досягнувши в 2018 році 37 028 900 грн. На людину, це становить 1,4454 млн. грн що є вище за попередній рік. Іншими словами, зниження продуктивності праці головним чином відбувається у вартісному та ціновому сегментах.

Ще до остаточного розрахунку ми можемо зробити висновок, що негативний вплив цього на зменшення середньорічного випуску ПВП заводу призводить до скорочення робочих днів та зменшення середньої годинної продукції на одного працівника. З іншого боку, на підвищення продуктивності праці впливає збільшення середньої кількості робочих днів на рік робітника та збільшення частки робітників у ПВП. Дані впливу чинників на розмір продуктивності праці у вартісному та відносному виразі представлені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Вплив різних чинників на розмір продуктивності праці

Чинники	Результат впливу чинника (+/-)	
	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Зміна питомої ваги робітників в складі ПВП	498,69	27,44
Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником	-4,75	-0,26
Зміна тривалості робочого дня	-17,54	-0,97
Зміна середньогодинного виробітку	-856,26	-47,11
Разом	-379,86	-20,90

Отже, найбільший негативний вплив на продуктивність праці (середньорічний обсяг виробітку працівника ДПП) на ПрАТ «Оболонь» спричинила зміна середньогодинного випуску, який впав на 856,26 гривні, або 47,11%. Слід зазначити, що зменшення робочого часу на день на 0,1 години призведе до падіння продуктивності праці на 17,540 тис. грн., Або на 0,97%. Зверніть увагу, що тривалість робочого дня залежить від таких факторів, як розмір законного робочого тижня, понаднормові роботи, простої під час чергування та інші скорочення робочих днів, передбачені чинним законодавством.

Позитивний вплив на середньогодинну динаміку виробітку працівника ПВП заводу зумовлений зміною частки робітників у штаті промислового виробництва (цей фактор має найбільший вплив, рівний 498,69 гривні), і зміною працівника у робочі дні. Крім того, на кількість робочих днів робітників впливають такі фактори: втрата робочого часу, включаючи прогули, відсутність на роботі без дозволу чи ініціативи уряду, дні регулярних відпусток, вихідні та святкові дні, тимчасова непрацездатність та відпустка, а також проходження навчальної підготовки.

Підсумовуючи, ці фактори призвели до зменшення середньорічного обсягу виробництва працівника ПАТ ПАТ «Оболонь» на 3 798 600 грн. Це негативна оцінка і вимагає організаційних, управлінських, матеріально-технічних та соціально-економічних дій для чіткого визначення і неявне збільшення продуктивності праці підприємств та розкриття їх.

2.3 Оцінка складових системи талант менеджменту ПрАТ «Оболонь»

Для планування підвищення кваліфікації та перепідготовки керівників, спеціалістів і робітників на менші терміни, організація створює річні плани, які базуються на конкретних вимогах в конкретний час і для конкретного працівника. Більш деталізоване планування має своє відображення у місячних планах підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. У випадку самостійного навчання керівників та спеціалістів використовується індивідуальний план, який спрямований лише на виробничій діяльності та затверджується його наставником. Виконання плану контролюють наставник та фахівець з управління персоналом даної організації. При підвищенні кваліфікації робітників розширюються та поглиблюються набуті ними знання на рівні вимог, які ставляться до 24 виробництва чи сфери послуг. Перед тим як планувати підвищення кваліфікації робітників, служба управління персоналом повинна визначити та проаналізувати потреби організації у відповідних кадрах та раціональність їх використання на робочому місці. Також потрібно врахувати рівень кваліфікації працівників, ефективність використання фонду робочого часу, розряди робіт та розряди робітників. Навчальні плани для робітників створюються та затверджуються для виробничо-технічних курсів та курсів цільового призначення. Перепідготовка робітників є доцільною тільки тоді, коли вони змінюють посаду, або прагнуть розширити свої знання, які необхідні для ефективного виконання роботи, яка не відповідає їхній професії. При виборі місця навчання враховуються стан навчальної бази підприємства, можливості навчальних закладів регіону, види і форми навчання. В разі відсутності потрібних спеціалізованих навчальних закладів, підвищення рівня кваліфікації здійснюється безпосередньо в організації. Вибір навчальної бази, повинен враховувати такі критерії: наявність ліцензії на здійснення відповідної освітньої діяльності; вартість та якість навчання; зручне територіальне розташування навчального закладу. Планування обсягів фінансування навчання персоналу здійснюється за план-графіком. При цьому розраховуються середні розміри

витрат на навчання одного учня за певними спеціальностями, професіями, видами та формами навчання, які були складені на час планування і прогнозних показників інфляції. Обсяги фінансування навчання залежать від: розміру заробітної плати викладачів; кількості канцелярських товарів; навчальних потреб.

Якщо розглядати підприємство як можливіть розвитку талантів, можемо розглянути один з варіантів є часткова реорганізація відділу управління персоналом і створення корпортативного центру навчання співробітників.

Корпоративне навчання має максимально відповідати розвитку бізнесу компанії. «Мета побудови системи навчання - досягти відповідності кваліфікаційного і професійного рівнів співробітників бізнес-завданням» [43].

З метою оптимізації процесу навчання персоналу ПрАТ «Оболонь» доцільно змінити організаційну структуру організації, виділивши службу, що займається навчанням і розвитком персоналу - відділ з навчання персоналу.

На чолі відділу: менеджер з навчання персоналу.

У складі відділу: тренінг - менеджер

Першочергове завдання менеджера з навчання та розвитку персоналу - створення ефективної системи корпоративного навчання і розвитку персоналу. Метою розробки системи навчання персоналу є в основному зниження витрат організації за рахунок наступних чинників:

Скорочення рівня плинності кадрів:

- Зниження кількості персоналу, що не пройшли випробувальний термін.

Вигодами, одержуваними персоналом після проходження навчання є:

- Отримання повної інформації, необхідної для ефективної роботи;

- Підвищення задоволеності роботою і розвиток позитивного ставлення до організації в цілому;

- Освоєння основних норм корпоративної культури і правил поведінки;

- Вибудовування системи взаємодії з колегами;

- Отримання ефективного зворотного зв'язку від наставника і лінійного керівника за підсумками випробувального терміну.

Вигодами, які отримуються підприємством із внутрішньо-побудованою системою навчання, є:

- Створення механізму оцінки професійних та управлінських компетенцій співробітника і його потенціалу за підсумками роботи;

- Виявлення недоліків існуючої на підприємстві системи підбору персоналу;

- Розвиток управлінських компетенцій наставників і лінійних керівників;

- Підвищення лояльності новачка до роботодавця.

У перспективі заплановано розширення штату Відділу з навчання персоналу і створення на його базі Корпоративного Університету.

На нашому підприємстві розвиток талантів передбачається у такому форматі:

• Професійні курси

• На виробництві (в індивідуальному поряду)

• За меморандумом у закладах підвищення кваліфікації

Таблиця 2.12

Динаміка розвитку персоналу на підприємстві «Оболонь»

Професійне навчання:	**Вимір**	**2018**	**2019**	**Абсолютне, осіб**	**Відносне, %**
перепідготовка, спеціалізація (індивідуальне навчання)	осіб	25	29	4	16,00
підвищення кваліфікації робочих	осіб	246	212	-34	-13,82
підвищення кваліфікації керівників та фахівців	осіб	422	387	-35	-8,29
Лабораторноекзаменаційна сесія	осіб	54	22	-32	-59,26

16 годин — середня тривалість навчання фахівця. Усі співробітники корпорації (незалежно від статі, функціоналу чи посади) претендують та мають право на внутрішню або зовнішню підготовку. 24,6 тис. годин — загальна тривалість навчання співробітників корпорації. З таблиці, 2.12 можна зробити висновок, що своєчасне навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації

співробітників різного рівня значно збільшують можливість конкурувати з іншими підприємствами, що дозволяє завжи бути у тренді.

«Оболонь» прагне надати всім працівникам можливості реалізувати свій потенціал на роботі, включаючи чесну оцінку результатів їх роботи. На підприємстві компанії ефективність персоналу оцінюється комісією з сертифікації системи ISO на основі експертної оцінки управлінського персоналу, оцінки ефективності та результатів роботи. Під час перевірки працівників вони оцінюватимуть їх знання, вміння, навички, якість та ефективність роботи, особисті та управлінські якості (для керівників). На основі результатів оцінки комітет визначає придатність посади, збільшення зарплати, переведення на вищу посаду та реєстрацію кадрового резерву. Проектний варіант методики надання оплати навчання персоналу за рахунок організації передбачає:

Вибір програми навчання: курси і тренінг, вибрані співробітником або рекомендовані йому керівництвом, повинні співвідноситися з роботою співробітника і виконуваними завданнями. Вибір програми навчання повинен грунтуватися на результатах атестації, аналізі компетенцій і рекомендаціях начальника відділу.

Типи навчальних програм:

- короткострокове навчання: тренінги, семінари (тривалістю не більше місяця або 30 годин);

- довгострокове навчання: курс тривалістю більше 1 місяця або 30 год .; до такого навчання відносяться курси підвищення кваліфікації і професійної підготовки.

Звернення за субсидією: співробітники можуть звертатися за субсидією при наданні заяви та програми курсу. Заява заповнюється співробітником спільно з менеджером з навчання. Його підписують співробітник, менеджер по персоналу. Якщо ініціатором навчання є керівник, він заповнює запит на навчання.

Відшкодування витрат: відшкодування витрат на навчання відбувається на підставі рахунків, отриманих від навчальної компанії. Компанія укладає

договір з освітньою установою, в якому прописується сума, яка виплачується компанією, і сума, яка виплачується самим співробітником.

У будь-якому випадку співробітник повинен отримати сертифікат або диплом про закінчення курсів. Якщо співробітникові не вдалося пройти курс повністю, отримати сертифікат, він повністю відшкодовує компанії все кошти, витрачені нею на навчання співробітника.

Освітня установа виписує рахунок компанії тільки на суму, яка повинна бути виплачена компанією за договором. Решту суми співробітник виплачує самостійно.

З метою залучення молодих фахівців, протягом багатьох років «Оболонь» співпрацює з 25 вищими навчальними та професійно-технічними закладами України. Завдяки співпраці з навчальними закладами, на ПрАТ «Оболонь» студенти пройшли практику. Кількість студентів, які пройшли практику, можна переглянути на рис 2.3

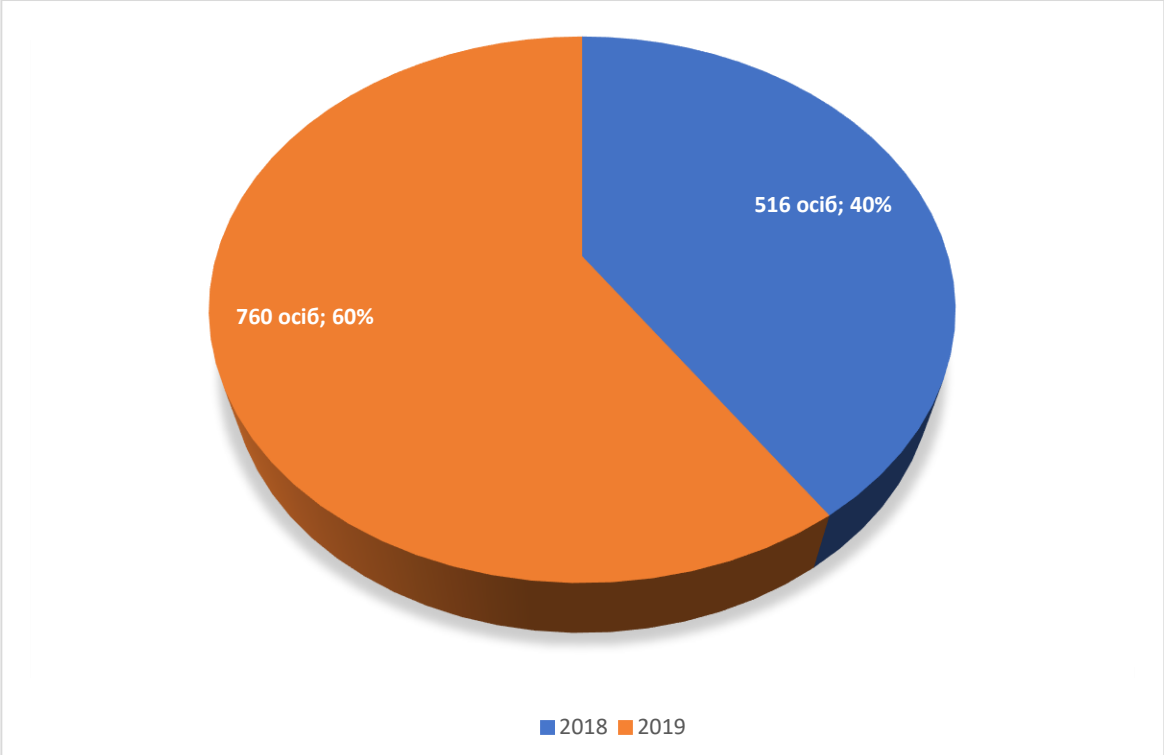

Рис. 2.3 Масштаби проходження навчально-виробничої практики студентами у ПрАТ «Оболонь»

Щороку на підприємствах компанії студенти з різних навчальних закладів проводять профільні та навчально-виробничі практики. За рисунком ми бачимо, що за 2 роки близько 1500 студентів пройшли виробничу практику на підприємстві.

Під час практики керівник від ПрАТ «Оболонь» сумісно з фахівцями баз практики проводить заняття та візити, мета яких:

- розкрити студентам перспективи розвитку спеціальності та підготувати їх до подальшого вивчення дисциплін навчального плану,

- надати студентам більш повне уявлення про бази практики, їх структуру та взаємодію окремих підрозділів. Виробнича практика може проводитись у формі лекцій або семінарів, що сприятиме більш поглибленому теоретичному та практичному навчанні.

Визнаючи основну роль людських ресурсів у досягненні корпоративних стратегічних цілей та управлінні викликами, ПрАТ «Оболонь» інвестує у створення міцних відносин зі своїми практикантами, постійно покращуючи умови проходження практики та мінімізуючи ризики.

За роки незалежності України соціально-економічні та політичні реформи істотно змінили форми і методи навчання у всіх сферах діяльності суспільства. Нині особливої ваги набула не проста передача студенту певної суми знань, а й вироблення у нього потреби поповнювати їх, формувати і закріпити практичні професійні уміння та навички. Для будь-якого фахівця стає необхідним постійне поповнення знань упродовж життя. Сучасний стан розвитку аграрної освіти характеризується новими підходами та її модернізації, реформування і перегляду організаційно-педагогічних форм підготовки сучасних фахівців, формування професійної компетентності під час навчання, в тому числі під час практичного навчання. Стати висококваліфікованим фахівцем лише сидячи в аудиторії й засвоюючи теоретичний курс, неможливо, тому навчальні плани на всіх кваліфікаційних рівнях (бакалавра, спеціаліста і магістра) включають у себе такий вид підготовки фахівців як навчально-виробнича практика.

Підприємство працює над створенням сучасних умов роботи, що сприяють відкритому спілкуванню, високій ефективності роботи та особистісному розвитку персоналу. Поряд із цим підприємство намагається розробляти і реалізовувати політику, що сприяє формуванню етичних засад, довіри, відданості, командного духу та прийняттю різноманітності на робочому місці.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши організаційно-економічну діяльність ПрАТ «Оболонь» було розраховано показники що характеризують фінансово-економічний стан ПрАТ «Оболонь» за 2018 – 2019 рр. Проаналізувавши дані можна зробити висновок, що від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» у 2019 році чистий дохід зріс на 387 384 тис. грн., ПрАТ «Оболонь» у 2019 році збільшився на 387384 тис. грн, що помітно зросло зважаючи на аналітику попереднього року на 7,6%.

Собівартість продукції, навпаки знизилась на 14537 тис. грн, або 0,3%.

Слід зазначити, що у звітному році середньооблікова кількість штатних працівників зросла на 973 особи. У 2018 році склала 2487 осіб, у 2019 – 3460 осіб.

У поточному році коефіцієнт обороту по прийому працівників виріс на 7,5%, а коефіцієнт обороту по вибуттю зменшився відносно 2018 року на 5,5%, що свідчить про переважання вхідних кадрових потоків і пояснюється додатковою потребою підприємства в кадрах, спричинену нарощенням обсягів виробничих потужностей. В 2019 році коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 5,5% порівняно з попереднім і досяг 6,7%. З наведено відзначимо позитивний результат щодо зниження плинності кадрів у ПрАТ «Оболонь», оскільки припустима межа його значень має знаходитися у діапазоні 5-7%.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника промислово-виробничого персоналу в 2018 році склала 17,4 тис. грн., у 2019 році вона зросла несуттєво і досягла 17,8 тис. грн. Усі співробітники (незалежно від функціоналу, посади чи статі) претендують та мають право на проходження навчання

внутрішньої та зовнішньої підготовки. 24,6 тис. годин — загальна тривалість навчання співробітників корпорації.

З таблиці, 2.12 можна зробити висновок, що своєчасне навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації співробітників різного рівня значно збільшують можливість конкурувати з іншими підприємствами, що дозволяє завжди бути у тренді.

Визнаючи основну роль людських ресурсів у досягненні корпоративних стратегічних цілей та управлінні викликами, ПрАТ «Оболонь» інвестує у створення міцних відносин зі своїми робітниками, постійно покращуючи умови роботи та збільшуючи заробітну плату.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Моделювання залежності результатів діяльності підприємства від витрат на розвиток талант-менеджменту

Обґрунтованість використання кореляційно-регресійного експрес-аналізу зводиться в тому, що з його допомогою можна оцінити вплив критеріїв на факторну і результативну. У такому випадку результати аналізу підкажуть, як бути виробництву в майбутньому, і які види витрати обмежити для здійснення переліку завдань, представлених в роботі.

Як раніше було зазначено у першому розділі кваліфікаційної роботи, сучасні підходи до розвитку талант-менеджменту на підприємстві прогнозують високоефективні наслідки та високий рівень підготовки кадрів та кадрового резерву у порівнянні з іншими підприємствами.

Ефективність створення і використання талант менеджменту можливо оцінити за допомогою порівняльних витрат з результатом діяльності за відповідний проміжок часу.

Результативним показником (Y) в моделі обрано плинність кадрів (%), а факторним (X) – частка витрат на підтримку системи талант-менеджменту у сукупних витратах на персоналу. До складу останніх включаємо витрати на: рекрутинг талантів поза межами компанії та їх залучення на ключові позиції, реалізацію програм навчання і професійного розвитку талановитих працівників, формування кадрового резерву, заохочення їх досягнень тощо.

Кореляція між факторами та показниками ефективності, тобто двома змінними є парною (простим і однофакторним). При аналізі соціально-економічних явищ та процесів його зазвичай розглядають як лінійний і описують функціями лінійної регресії [55]:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1 X \quad (3.1)$$

де a_0 і a_1 – параметр необхідної прямої, який визначається методом найменших квадратів. Коефіцієнт визначає середнє значення зміни експлуатаційних характеристик при зміні коефіцієнта на одну одиницю, а його знак вказує напрямок цієї зміни.

З огляду на мету кваліфікаційної роботи ми встановили залежність від плинності кадрів ($\hat{Y}$) від частки на підтримку системи талант-менеджменту у сукупних витратах на персонал (X) досліджуваного підприємства, побудувавши модель парної лінійної регресії.

В табл. 3.1 наведено вихідну інформацію для розрахунків.

Частка витрат на підтримку системи талант-менеджменту в сукупних витратах на персонал підприємства зростала щорічно, за винятком 2017 р., і станом на кінець 2019 р. досягла позначки 5,0%, що на 2,2% вище, ніж у 2013 р.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для ідентифікації кореляційної залежності плинності кадрів від витрат на підтримку системи талант-менеджменту ПрАТ «Оболонь»

Роки	Плинність кадрів, % (Y)	Частка витрат на підтримку системи талант-менеджменту у сукупних витратах на персонал, % (X)	Відхилення від попереднього року	
			Y	X
2013	10,1	3,8	-	-
2014	11,3	3,5	1,2	-0,3
2015	9,2	4,3	-2,1	0,8
2016	9,5	4,9	0,3	0,6
2017	15,8	2,9	6,3	-2,0
2018	12,3	3,4	-3,5	0,5
2019	6,7	5,0	-5,6	1,6

Розуміючи як розраховується кореляційна залежність плинності кадрів і які підприємство несе витрати через це явище, а також своєчасно підбиваючи підсумки, керівництво підприємства може поліпшити ситуацію в компанії, щоб уникнути зайвих витрат, підвищити прибутковість і поліпшити репутацію.

Коли організовані всі умови для нормальної роботи, люди прагнуть працювати на такому підприємстві, а кількість звільнених за власною ініціативою різко зменшується. Скористаємось діаграмою розсіювання (рис. 3.1), що являє собою прямокутну систему координат, осі якої відповідають двом показникам. На рисунку 3.1 можемо графічно відобразити діагностичні дані.

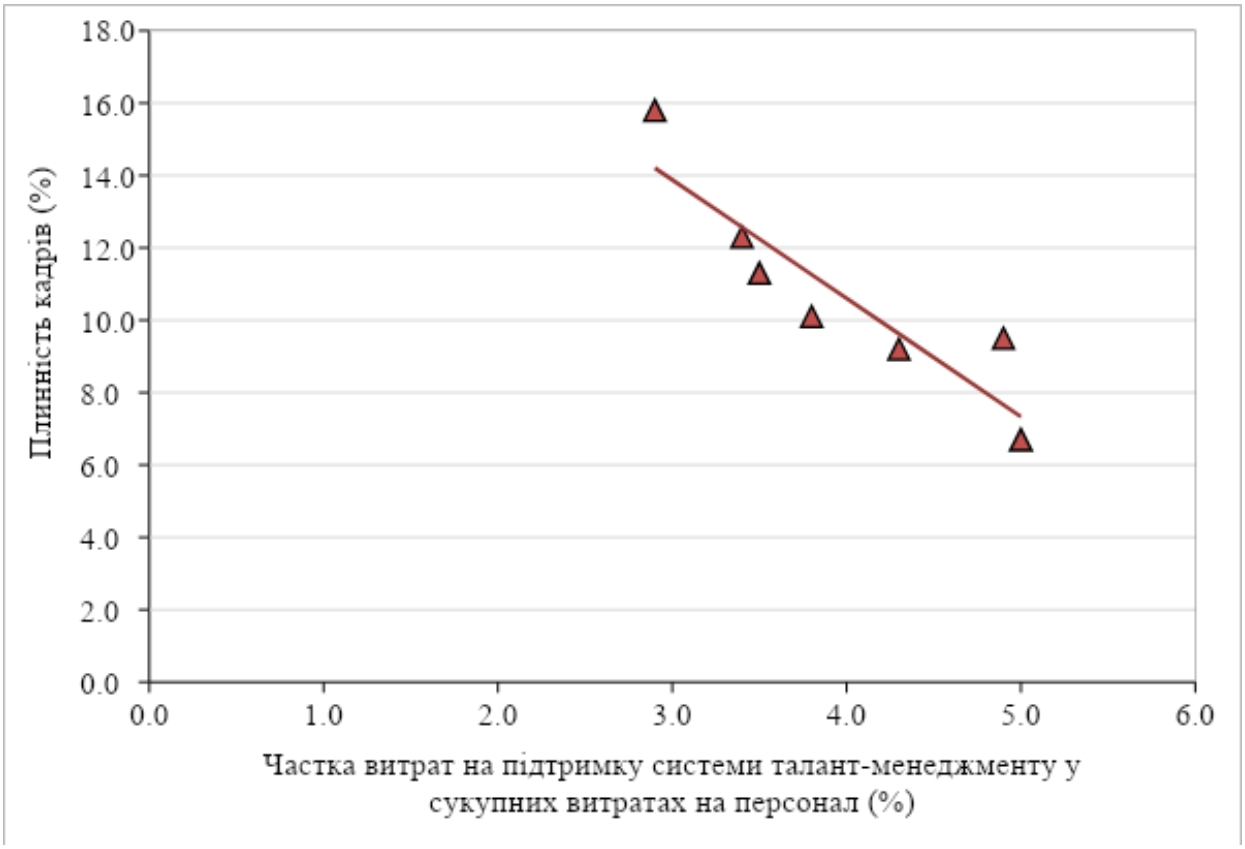

Рис. 3.1. Графічне метод побудови залежності плинності кадрів від частки витрат на підтримку талант-менеджменту у сукупних витратах на персонал ПрАТ «Оболонь»

На рисунку ми можемо побачити, що плинність кадрів у відсотковому співвідношенні прямо пропорційно змінюється з часткою витрат на підтримку системи талант-менеджменту. Тобто, отримане рівняння лінійної регресії можна пояснити збільшенням частки витрат на підтримку системи талант-менеджменту у сукупних витратах на персонал 1% коефіцієнт плинності кадрів зменшиться на 3,27%, а коефіцієнт детермінації прямує до одиниці і дорівнює 0,820.

Таблиця 3.2

Показники кореляційно-регресійного аналізу залежності плинності кадрів від частки витрат на підтримку талант-менеджменту у сукупних витратах на персонал ПрАТ «Оболонь»

Показники регресійної статистики								
Множинний коефіцієнт кореляції R	0,905							
Коефіцієнт детермінації R^2	0,820							
Нормований R^2	0,784							
Стандартна похибка	1,327							
Кількість спостережень	7							
Показники дисперсійного аналізу								
	Число ступенів вільності df	Сума квадратів відхилень SS	Середня сума квадратів відхилень MS	F-критерій	Значимість F-критерію			
Регресія	1	40,167	40,167	22,788	0,0049			
Залишок	5	8,812	1,762	*	*			
Разом	6	48,980	*	*	*			
	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика Стьюдента	P-Значення	Ніжні 95%	Верхні 95%	Ніжні 95,0%	Верхні 95,0%
Y-перетин	23,69	2,76	8,56	0,000358	16,57	30,80	16,57	30,80
Змінна X1	-3,27	0,68	-4,77	0,004998	-5,03	-1,50	-5,03	-1,50

*розраховано автором у програмному середовищі MS Excel

З даних табл. 3.2 можемо зробити висновок, що точність підбору регресійного рівняння є прогнозованою по мірі отримання коефіцієнта кореляції та коефіцієнта детермінації.

У лінійній моделі 90% зміни плинності кадрів відбувається за рахунок зміни частки витрат на підтримку талант-менеджменту у сукупних витратах на персонал, інші 10% варіації результативної ознаки обґрунтовується дією інших, не врахованих в розрахунку факторів.

Використаємо F-критерій Фішера, щоб проаналізувати значення значущості рівняння парної регресії. Необхідно висунути нульову гіпотезу про те, що коефіцієнт регресії дорівнює нулю (H_0: a_1з формули (3.1) =0), тобто факторна характеристика X не впливає на результативну $\hat{Y}$. Перевіримо обґрунтованість цієї гіпотези, порівнявши розраховане значення коефіцієнта Фішера ($F_{розрах.}$), яке згідно за даними табл. 3.2 становить 22,778, з табличним ($F_{табл.}$), що за заданого рівня значущості $p = 0{,}05$, рівень надійності становить 95% (в економічних розрахунках рекомендується встановлювати рівень значущості в діапазоні 0,05 – 0,1) та ступенів свободи ($k_1 = 5$; $k_2 = 6$) 4,39.

Отже, коли $F_{розрах.} > F_{табл.}$, то H_0 відхиляється. Іншими словами, ми робимо висновки про важливість взаємозв'язку в моделі, статистичну значущість коефіцієнта R^2 та статистичну надійність усього рівняння регресії.

Відношення коефіцієнта регресії до його стандартної похибки дає t-статистику , яка відповідає ступеню свободи критерія Стьюдента ступені свободи $k_1 = n - 1$ (у нашому випадку $k_1 = 6$) і заданого рівня значимості $p = 0{,}05$. Критерій Стьюдента для кожного параметра моделі перевищує значення таблиці (8,56), включаючи модуль що дає змогу повторити статистичну значущість коефіцієнта детермінації.

3.2 Створення корпоративного університету в якості інструменту розвитку талант-менеджменту в ПрАТ «Оболонь» та обґрунтування його доцільності

В епоху глобалізації організація ефективного навчання протягом усього життя вважається ключовим фактором економічного розвитку, де людські ресурси набагато важливіші для створення порівняльних переваг у порівнянні з іншими ресурсами. Ефективність компаній значною мірою залежить від здібностей працівників, тому освіта працівників дедалі більше стає стратегічною метою компаній, які визнають, що постійне інвестування у знання та навички працівників - це вже не витрати, а інвестиція, що приносить багато переваг. Якість освіти працівників, їх вміння та відповідальність за професійний розвиток є запорукою успіху будь-якої установи чи організації. Для забезпечення якісного розвитку співробітників багато компаній застосовують концепцію корпоративних університетів. Корпоративні університети мають стратегічну спрямованість, вони допомагають у розвитку корпоративної культури, і найуспішніші компанії у світі широко застосовують цю концепцію. Аналіз та вивчення цієї концепції має сприяти кращому розумінню важливості освіти працівників та адекватному показу переваг, які мають компанії від інвестування у працівників та корпоративні університети.

Зацікавленість авторів для досліджень на цю тему відображається в незаперечній важливості корпоративних університетів для професійної освіти та розвитку працівників, а також у відсутності якісних досліджень цієї концепції в Україні та в усьому регіоні.

Знання – це сукупність ідей, досвіду, інтуїції та навичок, які використовуються для створення нової цінності. Найбільша конкуренція між розвиненими країнами відбувається у галузі розвитку та застосування знань та інновацій, заснованих на знаннях. Експерти як носії знань стали ключовим ресурсом сучасних організацій у ринковій боротьбі за здобуття стійкої конкурентної переваги [44]. Підвищення рівня глобалізації, швидкість

технологічного розвитку та наголос на економіці знань покладають на держави та сучасні організації зростаючу потребу у вдосконаленні освіти та постійному розвитку населення та співробітників. Суспільство знань та економіка, що базується на знаннях, передбачає якісну освіту для всіх, оскільки під час навчального процесу люди навчаються виробляти нові знання та застосовувати їх через освіту. Знання – це динамічне явище, яке з часом змінюється. Зростання знань подібний до зростання наукової інформації, яка з часом зростає в геометричній прогресії. У розвинених економіках знання є головним рушієм економічного розвитку, генератором зайнятості та ключовим фактором для створення доданої вартості.

Корпоративні університети є стратегічним інструментом, який допомагає організаціям досягати своїх місій, стратегій та цілей.

Корпоративні університети забезпечують централізовану внутрішню освіту, яка дозволяє компаніям узгоджувати навчання та розвиток працівників з їх потребами та бізнес-стратегіями [45].

Основні цілі існування університетів в компаніях стосуються наступних факторів:

1. Організація навчання працівників;
2. Сприяння навчанню впродовж життя;
3. Ініціювання та підтримка змін в організації;
4. Реалізація якомога більшої вигоди від інвестування в освіту;
5. Підтримка спільної культури, лояльності та приналежності до компанії;
6. Реалізація та підтримка конкурентних позицій в економіці;
7. Утримання працівників, тобто зменшення плинності робітників.

На основі досліджень, що включали 210 різних корпоративних університетів з різних галузей промисловості та різних частин Північної Америки, було визначено стратегічні напрямки, на які корпоративні університети найчастіше зосереджуються. Результати вказують на п’ять основних стратегічних сфер, на яких найбільше слід зосередити корпоративні університети:

1. Вирівнювання та виконання (корпоративні цілі та стратегії);

2. Розвиток навичок, що підтримують потреби бізнесу;

3. Оцінка навчальної діяльності та успішності;

4. Використання технологій для підтримки функції навчання;

5. Партнерство з академією (академічними установами) [46]

Згідно з опитуванням 2005 року про глобальні навчальні ресурси, корпоративні університети повинні працювати на трьох рівнях:

Рівень 1: планування талантів та стратегій – акцент робиться на визначенні необхідних навичок та ключових тенденцій на ринку праці (отже, в корпоративних університетах необхідні навички відповідають вимогам зовнішнього середовища);

Рівень 2: дослідження – корпоративні університети зосереджуються на важливості збору та інтерпретації дослідницьких даних (необхідно визначити зони слабкості, які можна виправити за допомогою відповідної діяльності з навчання та розвитку);

Рівень 3: розробка та впровадження заходів з розвитку – зосереджується на важливості проведення тренінгів та ініціатив з розвитку та наголошує на методології, яка може бути використані для розширення концепції навчання, таких як електронне навчання та традиційне навчання у класах [47].

Люди представляють найбільший потенціал для успіху компанії, тобто її творчу та рушійну силу. Останнім часом все більше значення надається управлінню людськими ресурсами, як діяльності, яка створює позитивний вплив на виживання, ріст і розвиток компанії. Оскільки працівники компанії є найважливішим ресурсом для досягнення конкурентних переваг на ринку, все більше уваги приділяється розвитку людських ресурсів та покращенню порівняльних переваг компанії в цьому відношенні, особливо внаслідок інвестицій в освіту працівників.

Співробітники є вирішальним фактором та головним рушієм успіху, коли йдеться про інновації та пристосованість компаній та установ до нових умов ведення бізнесу. Результатом зростаючої турботи компанії про своїх

співробітників є різноманітні тренінги, тренінги та інші форми навчання, які компанії проводять один раз або в довгостроковій перспективі. Корпоративні університети - лише один із результатів зусиль компаній зробити своїх співробітників якомога більш здібними, лояльними та освіченими. Попри те, що компанії застосовували концепцію корпоративних університетів дуже по-різному і пристосовували їх до своїх потреб, суть цих університетів залишається незмінною, і їх найважливішою особливістю є те, що вони стратегічно орієнтовані на досягнення цілей компанії.

Як уже згадувалося раніше, ми можемо запропонувати створення корпоративного університету.

Об'єктивна потреба корпоративного університету ПрАТ "Оболонь":

- зменшення витрат на навчання;
- системний підхід до навчання без відриву від виробництва;
- відповідність вимогам затвердженої програми якості;
- здатність своєчасно коригувати склад та зміст навчальної програми.

Цілі створення корпоративного університету:

- створення єдиної бази знань;
- формування та передача єдиної корпоративної культури;
- формування системи безперервного навчання всередині корпорації;
- встановлення системи оцінки та сертифікації персоналу;
- формування кадрового резерву персоналу.

Планується запровадження п’яти рівнів корпоративної системи університетської освіти:

- вступний тренінг для нових працівників. Нові працівники зможуть приступити до роботи лише після проходження необхідного навчання. Це гарантує захист компанії від непрофесійної діяльності новачків, з іншого боку - це дозволяє озброїти нових співробітників знаннями, що допоможуть швидше пройти адаптацію у колективі;

- професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників (перепідготовка та підвищення кваліфікації);

- індивідуальні програми планування кар'єри персоналу;

- навчальні програми для кадрового резерву.

Ключовими напрямками корпоративного університету будуть:

- управлінські, професійні та корпоративні компетенції;

- ефективні комунікативні навички;

- номенклатура продукції, технологічні процеси виробництва;

- навички інформаційних технологій;

- спеціалізоване навчання та підвищення кваліфікації фахівців у галузі менеджменту, маркетингу, законодавства та права, організації та економіки логістики;

- оцінка бізнесу та сертифікація персоналу.

Для того, щоб корпоративний університет запрацював, необхідно вибрати такі завдання:

- створити технічну базу корпоративного університету відповідно до запланованої кількості студентів;

- розробляти та редагувати наявні документи та процедури, що регулюють систему підготовки, розвитку, оцінки та сертифікації персоналу;

- скласти кошторис початкових інвестицій, необхідних для проєкту;

- розраховує бюджет корпоративного університету;

- розробити навчальні програми для різних категорій персоналу компанії;

- визначити необхідну кількість співробітників корпоративного університету, скласти штатний розклад.

Керівник відділу кадрів буде відповідати за розробку та впровадження єдиних політик, стандартів та процедур щодо якості у сферах відбору, навчання, перепідготовки, навчання, оцінки та ротації персоналу.

Керівник корпоративного університету нестиме загальну відповідальність за розробку концепції, методології, організації та архітектури корпоративного університету, розробку змісту, форм та навчальних планів, відбір та розробку методів оцінки та сертифікації персоналу.

Загальна відповідальність за організацію процесу навчання та розвитку персоналу згідно із затвердженими методами та стандартами, за проведення навчальної та освітньої підтримки в регіонах буде передана персоналу, який спеціалізується на структурних підрозділах.

Основним штатом корпоративного університету будуть: керівник, викладачі, тренери та два методисти. Вивчення ключових управлінських, професійних та корпоративних компетенцій буде виконуватися щороку працівниками в процесі підготовки планів навчання та розробки індивідуальних планів кар'єри на наступний рік під наглядом керівника відділу. Основними методами, які слід використовувати в процесі дослідження, є аналіз роботи, прогностичні співбесіди, метод прямої характеристики, метод критичної аварії, метод спостереження на робочому місці.

Оцінка та сертифікація персоналу необхідні для виявлення потреб у навчанні, перепідготовці, навчанні та подальшій оцінці ефективності навчання. Також при відборі працівників до резерву управління необхідна оцінка персоналу.

Для визначення потреб у навчанні буде проводитись щоквартальне опитування наявних управлінських, професійних та корпоративних навичок працівників відповідно до планів кар’єри. Основними методами, що застосовуються, є опитування або анкетування, спрямовані на аналіз існуючих проблем на роботі, які використовуються працівниками стандартних методів вирішення трудових завдань. Списки питань складаються окремо для кожної групи персоналу. Анкету заповнюють самі працівники та керівник цієї групи працівників.

Перед початком навчання проводитимуться оцінки персоналу для визначення рівня підготовки для вибору відповідної програми та формування груп. Потім іспит студентів проводитиметься через місяць після закінчення навчання з метою перевірки ступеня опановування набутими компетентностями.

Можливість підвищити кваліфікацію працівників без будь-яких особистих витрат підвищить престиж ПрАТ «Оболонь» і має стати потужним внутрішнім

стимулом для персоналу. Важливою особливістю організації оцінювання навчання є необхідність охопити її найважливіші результати навчання та наслідки та ретельний аналіз системи оцінювання на етапі планування навчальної програми.

Корпоративна університетська система має бути системою, яка працює безперервно, об'єднана унікальною концепцією та методологією. Його слід розробляти відповідно до стратегічних цілей компанії, а також цілей і завдань її спеціальних підрозділів. Система повинна забезпечувати гармонійну інтеграцію розвитку співробітників з розвитком підприємства.

Отже, ми провели дослідження щодо ефективності впровадження заходу по створенню корпоративного університету на базі виробництва (див. табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат на створення корпоративного університету на базі підприємства ПрАТ «Оболонь»

№	Найменування	Кількість	Вартість, грн
1	*2*	*3*	*4*
1	Приміщення 70 м²	1	безкоштовно
2	Вартість послуг компанії "Ремонт під ключ"	1	300000
3	Стіл звичайний	22	92840
4	Стілець функціональний	22	73590
5	Ноутбук Lenovo IdeaPad S145-15API	22	219978
6	Проєктор	1	14600
7	Інтерактивна дошка	1	19540
8	Презентер для проєктора	1	340
9	Мишка (безпроводна)	22	6446
10	Кавамашина	1	14200
11	Куллер з водою	1	2999
12	Шафа для одягу	2	4000
13	Тумбочка	2	2800
14	Локер	22	11000
15	Фліпчарт	1	1600
16	Принтер	1	6600
17	Кондиціонер	1	8900

Продовження табл 3.3

1	*2*	*3*	*4*
18	Штатив	1	1000
19	Фотоапарат	1	28650
20	Канцелярія	1 міс	2000
21	Заробітна плата адміністратора річна	2 особи	30000
22	Підвищення заробітної плати HR менеджера на 25% (за рік)	1	48300
23	Нарахування ЄСВ на заробітну плату адміністратора (річна)		79200
24	Капітальні витрати		312468
25	Поточні витрати		***656115***
26	Загальні витрати		**968583**

Проналізувавші таблицю 3.3 можна ознайомитись зі списком витрат на даний захід. За рахунок того, що відбувається діджиталізація, підприємство вирішило рухатися у напрямку електронного документообігу, відповідно цьому, приміщення на 70 м². буде на базі підприємства і буде надано безкоштовно. З усім цим, ми вирішили зробити сучасний ремонт для більшого комфорту усіх учасників корпоративного університету.

Для даного заходу нам потрібна буде допомога одного з HR-менеджерів, якому буде нарахований відсоток за збільшення навантаження, а двоє адміністраторів будуть допомагати в організації техніки та надання практичних матеріалів студентам корпоративного університету, а саме – співробітникам підприємства. Капітальні витрати складатимуть 312468 грн., поточні витрати – 656115 грн., а загальні витрати на захід у сумі складуть 968583 грн. Щоб визначити прогнозовані величини зростання чистого доходу від реалізації продукції опитано 7 експертів підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів щодо збільшення прогнозованого чистого доходу реалізації продукції в результаті запропонованого заходу

Експерти	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Приріст чистого доходу від реалізації продукції, %	0,009	0,05	0,07	0,03	0,01	0,008	0,01

Приріст чистого доходу від реалізації продукції розраховуємо у відсотковому співвідношенні, оскільки ми маємо масштабне підприємство приріст найоптимальніше розраховувати за допомогою відсотку. Величини даного прогнозу перевіряємо на надійність та типовість. З цією метою, визначаємо середнє квадратичне відхилення що характеризує собою розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (3.2):

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \tag{3.2}$$

Проміжний розрахунок обчислень середнього квадратичного відхилення розглянемо в табл. 3.5:

Таблиця 3.5

Проміжний розрахунок для визначення середньогоквадратичного відхилення

1	**Експерти**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**Разом**
2	Приріст чистого доходу від реалізації продукціці Хі, %	0,009	0,05	0,07	0,03	0,01	0,008	0,01	-
3	Хсер.	0,03							
4	Відхилення	-0,02	0,02	0,04	0,00	-0,02	-0,02	-0,02	-
5	ΔX^2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,004

Сума квадратичних відхилень складатиме 0,004.

За формулою (3.3) знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{0{,}004}{7}} = 0{,}0005 \tag{3.3}$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує загальну однорідність професійних думок експертів:

$$w = \frac{\sigma}{Q_{сер}} \times 100\% = \frac{0{,}0005}{0{,}03} \times 100\% = 1{,}95\% \tag{3.4}$$

Оскільки розраховане значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, думки експертів можна вважати однорідними, що вказує на те, що дані, оцінені експертами, можуть бути використані для подальших розрахунків.

Найімовірніший чистий дохід від реалізації продукції (В) визначається медіанним методом, тобто середнім показником значень. У цьому випадку ранжування приросту чистого доходу від реалізації продукції має такий вигляд (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Ранжування значень приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства в порядку зростання показника

Значення	0,008	0,009	0,01	0,01	0,03	0,05	0,07
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

За оптимістичним прогнозом (О) чистий дохід від реалізації продукції становитиме 0,07%., песимістичний прогноз (П) – 0,008%.

Розрахуємо очікуване значення прогнозу чистого доходу від реалізації продукції:

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6} = \frac{0{,}07 + 4 * 0{,}01 + 0{,}008}{6} = 0{,}02\%$$

Розраховуємо приріст чистого доходу від реалізації продукції:

5466148 * 0,02 % / 100 = 1075,01 тис. грн

Чистий доход від реалізації продукції в проєктному році складе:

5466148 + 0,02 % = 566148,02 тис. грн.

Знайдемо величину повних витрат в проєктному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 5276922 тис. грн., в т. ч. постійні витрати – 4327076,04 тис. грн., змінні – 949845,96 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам чистого доходу від реалізації продукції, тому приріст їх у проектному році становитиме.

949845,96 * 0,02 / 100 = 186,80 тис. грн.,

сумарний приріст повних витрат становитиме:

186,80 + 656115 / 1000 = 842,92

Таким чином, повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в проєктному році складуть:

52766922+ 186,80 = 5277764,92 тис. грн.

Обчислюємо приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році:

ΔПР = 1075,01–842,92= 232,09 тис. грн.

Отже, прибуток від реалізації продукції в проєктному році складе:

189226 + 232,09 = 189458,09 тис. грн.,

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме (ΔЧП):

232,09 * 0,82 = 190,31 тис. грн.

Результати попередніх розрахунків зведено у таблицю 3.7.

Таблиця 3.7

Очікувані результати від проведення заходу

№ з/п	Показники	Значення показника
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	1075,01
2.	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	842,92
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції	232,09
4.	Приріст чистого прибутку	190,31

За попередніми результатами розрахунку ми визначаємо основні показники економічної ефективності: додатковий прибуток, капітальні витрати, чистий грошовий потік, термін окупності, чисту теперішню вартість проєкт, індекси прибутковості і дохідності, гарантований термін повернення інвестицій. У цьому випадку вартість капіталу включатиме вартість технічного обладнання, яке є основним виробничим засобом.

Отже,

$ПІ = \Delta ОК$ = 186,80 х 0,85 х 0,06 + (316428 / 1000) = 321,99 тис. грн.

Амортизація по капітальних вкладень буде дорівнювати:

0,2 * 312468/ 1000 = 62,49 тис. грн.

Величина чистого генерованого грошового потоку визначається як:

190,31 + 62,49 = 252,81 тис. грн.

Нинішня вартість (НВ) майбутнього грошового потоку усього життєвого циклу проекту (економічного життя проєкту) обчислюється за такою формулою::

$$\sum_{i=1}^{N} НВ_1 = \sum_{i=1}^{N} \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^{N} ЧГП\alpha_i \qquad (3.5)$$

де *ЧГП* – це чистий грошовий потік, створений фактичними реальними коштами в *і*-тому році життєвого циклу проєкту.

Життєвий цикл проєкту становить 3 роки;

p – дисконтна ставка, розрахована на основі ставки рефінансування НБУ або рівня кредитної ставки комерційних банків. Ми приймаємо дисконтовану ставку на рівні 12%.

α_i - коефіцієнт зменшення *і*-того року економічного життя проєкту, де *і* – певний рік терміну економічного життя проєкту і прогнозований потік коштів.

Значення коефіцієнта зниження розраховується виходячи зі ставки дисконтування (відповідно до кількості років у життєвому циклі) за формулою:

$$\alpha_i = 1/(1+p)^i \qquad (3.6)$$

При дисконтній ставці 12%:

1 рік: $\alpha_1 = \frac{1}{(1+0,12)} = 0,89;$

2 рік: $\alpha_1 = \frac{1}{(1+0,12)^2} = 0,80;$

3 рік: $\alpha_1 = \frac{1}{(1+0,12)^3} = 0,71;$

4 рік: $\alpha_1 = \frac{1}{(1+0,12)^4} = 0,64;$

$$5 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,12)^5} = 0,57;$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^{n} НВ = НВ_1 + НВ_2 + НВ_3 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = 252,81 \times (0,89 + 0,80 +$$

$$0,71 + 0,64 + 0,57) = 911,32 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) обчислюємо як різницю між сумою теперішньою вартістю, накопиченою протягом життя проєкту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^{N} НВ - ПІ = 911,32 - 321,99 = 589,32 тис.грн$$

Період окупності дисконтний, визначається як відношення початкової інвестицій до середньорічної теперішня вартості:

$$Т_г = ПІ / НВ_{ср.} = 321,99 / 117,86 = 2,73 року$$

де НВ – середньорічна теперішня вартість:

$$НВ_{ср} = \frac{\sum НВ_i}{N} = \frac{589,32}{5} = 117,86 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої теперішньої вартості до початкової інвестицій:

$$ІД = ЧНВ/ПІ = 589,32 \div 321,99 = 1,83 \text{ тис. грн.}$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми теперішніх витрат, накопичених за весь життєвий цикл проєкту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \sum НВ / ПІ = 911,32 \div 321,99 = 2,83 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.8

Показники економічної ефективності від заходу

№	Показники	Од. виміру	Значення
1	*2*	*3*	*4*
1	Капітальні витрати	тис. грн.	321,99
2	Додатковий прибуток	тис. грн.	232,09
3	Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	190,31
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проєкту	тис. грн.	911,32

Продовження табл. 3.8

1	*2*	*3*	*4*
5	Чиста нинішня вартість	тис. грн.	589,32
7	Термін окупності дисконтований	Років	2,73
8	Індекс доходності	-	1,83
9	Індекс прибутковості	-	2,83

Розглянемо вплив від впровадження корпоративного університету в ПрАТ «Оболонь» на техніко-економічні показники підприємства, який представлений у табл. 3.9:

Таблиця 3.9

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники роботи підприємства

№	**Показник**	**Базовий рік, 2019 р.**	**Прогнозований рік, 2020 р.**	**Відхилення**	
				абсолютне, ±	**відносне, %**
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5466148	5466338,31	190,31	0,003
2.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	5276922	5277764,92	842,92	0,016
3.	Прибуток (збиток) від реалізованої продукції, тис. грн.	189226	189458,09	232,09	0,123
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	257633	257823,31	190,31	0,074

Таким чином, одним із напрямків підвищення розвитку талант-менеджменту капіталу на підприємстві ПрАТ «Оболонь» є створення корпоративного університету для працівників, що допоможе компанії зменшити виробничі витрати та реалізувати продукцію і збільшити чистий прибуток компанії наступними способами сучасного інструменту комплексного управління та розвитку талант-менеджменту корпоративного підприємства.

Після впровадження заходу чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 0,003% і складатиме 5466338,31 тис. грн, а чистий прибуток збільшиться на 0,074%, що в грошовому виразі становить 257823,31 тис. грн.

Термін окупності даного заходу становить 2,73 років, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 1,83 та 2,83 відповідно.

Розраховані показники свідчать на можливість здійснення заходу. Після впровадження заходу охоплення персоналу професійним навчання буде зростати. Іншими словами, тенденція зміни системи управління персоналом компанії для розширення охоплення персоналу за допомогою професійного навчання вплине на продуктивність праці працівників та рівень кваліфікації кожного працівника

3.3 Проєкт підтримки талановитої молоді як потенційних кандидатів у ПрАТ «Оболонь» та визначення його впливу на ключові показники діяльності підприємства «Оболонь»

В сучасному світі дуальна освіта грає велику роль. Компанії, які мають можливість спонсорувати створення власних лабораторії на базі університету – забезпечують студентів старших курсів практичними знаннями та лояльність до бренду роботодавця.

Безпосередньо в лабораторії на базі навчального корпусу студенти можуть познайомитися із системами створення пива, як це відбувається в зменшеному форматі, але з дотриманням усіх вимог на виробництві.

Отримати досвід управління виробничими процесами і організувати перший досвід роботи з сучасним технічним забезпеченням.

Співробітники компанії будуть проводити практичні заняття студентам, що значно буде підвищувати кваліфікацію власне їх самих, а також, пряме використання та вплив на молоде покоління, яке потенційно може бути

співробітником виробництва, тобто отримати знання не виходячи за межі університету.

Усі виробництва потребують кваліфікованих кадрів, які будуть затребувані в майбутньому. Після завершення навчання студентам пропонуватимуть працювати на виробництві компанії.

Отже, ми провели дослідження щодо ефективності впровадження заходу по створенню проєкту підтримки талановитої молоді як потенційних кандидатів (див. табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Розрахунок витрат на проєкт підтримки талановитої молоді як потенційних кандидатів на базі підприємства ПрАТ «Оболонь»

№	Найменування	Кількість	Вартість, грн
1	2	3	4
1	Технічне обладнання для створення лабораторії пива під ключ	1	524350
2	Капітальні витрати (основні засоби)		408993
3	Поточні витрати		**115357**
4	Загальні витрати		**524350**

Проаналізувавши таблицю 3.10 ознайомлюючись із списком витрат на даний захід. Для успішності даного заходу нам необхідно забезпечити кабінет в університеті технічним обладнанням вартістю 524350 грн,

Для даного заходу нам потрібна буде документальне підтвердження діяльності представників підприємства на території університету, тобто меморандум на проведення навчання студентів в лабораторії. Отже, капітальні витрати складатимуть 408993 грн., поточні витрати – 115357 грн., а загальні витрати на захід у сумі – 524350 грн.

Щоб визначити прогнозовані величини зростання чистого доходу від реалізації продукції опитано 7 експертів підприємства. 3.11.

Таблиця 3.11

Результати опитування експертів щодо збільшення прогнозованого чистого доходу від реалізації продукції в результаті запропонованого заходу

Експерти	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Приріст чистого доходу від реалізації продукції, %	0,0017	0,008	0,06	0,0056	0,0024	0,0014	0,0024

Приріст чистого доходу від реалізації продукції розраховуємо у відсотковому співвідношенні, оскільки ми маємо масштабне підприємство приріст найоптимальніше розраховувати за допомогою відсотку. Величини даного прогнозу перевіряємо на надійність та типовість. З цією метою, визначаємо середнє квадратичне відхилення що характеризує собою поширення думок деяких фахівців щодо середнього значення за формулою (3.2).

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення розглянемо в табл. 3.12:

Таблиця 3.12

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

1	**Експерти**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**Разом**
2	Приріст чистого доходу від реалізації продукції Хі, %	0,002	0,008	0,060	0,006	0,002	0,001	0,002	-
3	Хсер.	0,01							
4	Відхилення	-0,025	-0,019	0,033	-0,021	-0,024	-0,025	-0,024	-
5	ΔX^2	0,001	0,000	0,001	0,000	0,001	0,001	0,001	0,004

Сума квадратичних відхилень складатиме 0,004.

За формулою (3.3) знайдено середнє квадратичне відхилення, яке дорівнює 0,001.

Визначимо коефіцієнт варіації, який представляє однорідність висновку експерта згідно з формулою (3.4). Коефіцієнт варіації становить 5,34%.

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, думки експертів можна вважати однорідними, що вказує на те, що дані, оцінені експертами, можуть бути використані для подальших розрахунків.

Найімовірніший чистий дохід від продажів (В) визначається медіанним методом, який є середнім показником рядка. В цьому випадку рядок має такий вигляд (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Ранжування значень приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства в порядку зростання показника

Значення	0,0014	0,0017	0,0024	0,0024	0,0056	0,008	0,06
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

За оптимістичним прогнозом (О) чистий дохід від реалізації продукції становитиме 0,06%, песимістичний прогноз (П) – 0,0014%.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу чистого доходу від реалізації продукції:

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6} = \frac{0{,}06 + 4 * 0{,}0024 + 0{,}0014}{6} = 0{,}012\%$$

Розраховуємо приріст чистого доходу від реалізації продукції:

5466148 * 0,012 % / 100 = 655,94 тис. грн

Чистий доход від реалізації продукції в проєктному році складе:

5466148 + 655,94 = 5466803,94 тис. грн.

Знаходимо величину повних витрат на реалізацію і виробництв продукції в проєктному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 5276922 тис. грн., в т. ч. постійні витрати – 4327076 тис. грн., змінні – 949845,96 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам чистого доходу від реалізації продукції, тому приріст їх у проєктному році становитиме:

949845,96 * 0,012 / 100 = 113,98 тис. грн.,

сумарний приріст повних витрат становитиме:

113,98 + 115,36 = 229,34 тис. грн.,

Таким чином, повні витрати в проєктному році складуть:

5276922+ 229,34 = 5277151,34 тис. грн.

Обчислюємо приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році:

ΔПР = 655,94– 229,34 = 426,6 тис. грн.

Отже, прибуток від реалізації продукції в проєктному році складе:

189226 + 426,6 = 189652,6 тис. грн.

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме (ΔЧП):

426,6 * 0,82 = 349,81 тис. грн.

Результати попередніх розрахунків зведено у таблицю 3.14.

Таблиця 3.14

Очікувані результати від проведення заходу

№ з/п	Показники	Значення показника
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	655,94
2.	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	229,34
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції	426,6
4.	Приріст чистого прибутку	349,81

За попередніми результатами розрахунку ми визначаємо основні показники економічної ефективності: додатковий прибуток, капітальні витрати, чистий грошовий потік, термін окупності, гарантований термін повернення інвестицій, чисту теперішню вартість проєкт, індекси дохідності та прибутковості.

У цьому випадку вартість капіталу включатиме вартість технічного обладнання, яке є основним виробничим засобом.

Отже,

$ПІ = \Delta ОК$ = 79,15 х 0,85 х 0,06 + (524350 / 1000) = 528,39 тис. грн.

Амортизація по капітальних вкладень буде дорівнювати:

0,2 * 524350 / 1000 = 81,80 тис. грн.

Величина чистого генерованого грошового потоку визначається як:

349,81 + 81,80= 431,61 тис. грн.

Нинішня вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проєкту (економічне життя проєкту) обчислюється за формулою (3.5) і дорівнюватиме 1558,11 тис. грн. Значення коефіцієнту зниження обчислюється за дисконтною ставкою (за кількістю років життєвого циклу проєкту) за формулою 3.6, дисконтна ставка становить 12%:

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,12)} = 0,89;$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,12)^2} = 0,80;$$

$$3 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,12)^3} = 0,71;$$

$$4 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,12)^4} = 0,64;$$

$$5 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,12)^5} = 0,57;$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати: 1558,11 тис. грн.

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) обчислюється як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопиченою протягом життя проєкту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^{N} НВ - ПІ = 1558,11 - 431,61 = 1126,5 \; тис.грн$$

Визначення періоду окупності інвестицій за дисконтований період визначають як відношення початкової інвестиції до середньорічної нинішньої вартості і становить 2,95 року, де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$НВ_{ср} = \frac{\sum НВ_i}{N} = \frac{1126,5}{5} = 225,3 \text{тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням суми нинішньої вартості (чистої) до початкових інвестицій:

$$ІД = ЧНВ/ПІ = 1126,5 \div 431,61 = 2,61$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проєкту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \sum НВ / ПІ = 1558,11 \div 431,61 = 3,61$$

Таблиця 3.15

Показники економічної ефективності від заходу

№	Показники	Од. виміру	Значення
1	*2*	*3*	*4*
1	Капітальні витрати	тис. грн.	528,39
2	Додатковий прибуток	тис. грн.	426,6
3	Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	349,81
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проєкту	тис. грн.	1558,11
5	Чиста нинішня вартість	тис. грн.	1126,5
7	Термін окупності дисконтований	Років	2,95
8	Індекс доходності	-	2,61
9	Індекс прибутковості	-	3,61

Розглянемо вплив від впровадження проєкту витрат на проєкт підтримки талановитої молоді як потенційних кандидатів в ПрАТ «Оболонь» на техніко-економічні показники підприємства, який представлений у табл. 3.16:

Таблиця 3.16

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники роботи підприємства

№	Показник	Базовий рік, 2019 р.	Прогнозований рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5466148	5466803,94	655,94	0,012
2.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	5276922	52772151,34	229,34	0,0043
3.	Прибуток (збиток) від реалізованої продукції, тис. грн.	189226	18965,26	426,6	0,225
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	257633	257982,81	349,81	0,136

Таким чином, одним із напрямків підвищення розвитку талант-менеджменту капіталу на підприємстві ПрАТ «Оболонь» є витрати на проєкт підтримки талановитої молоді як потенційних кандидатів, що допоможе компанії зменшити витрати на виробництво та продаж продукції і збільшити чистий прибуток компанії за допомогою сучасного інструменту комплексного управління та розвитку талант-менеджменту корпоративного підприємства.

Після впровадження заходу чистий дохід збільшиться на 0,012% і складатиме 5466803,94 тис. грн, а чистий прибуток збільшиться на 0,136%, що в грошовому виразі становить 257982,81 тис. грн.

Термін окупності даного заходу становить 2,95 років, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 2,61 та 3,61 відповідно.

Розраховані показники свідчать про можливість здійснення заходу.

Після здійснення заходу буде більше працівників, які проходять професійне навчання. Іншими словами, прогнозується зміна системи управління персоналом компанії до збільшення охоплення навчальних лабораторій на базі

університетів. Це буде впливати на рівень кваліфікації кожного з працівників компанії та на їх продуктивність праці.

Висновки до розділу 3

Ефективність компаній значною мірою залежить від здібностей працівників, тому освіта працівників дедалі більше стає стратегічною метою компаній, які визнають, що постійне інвестування у знання та навички працівників - це вже не витрати, а інвестиція, що приносить багато переваг. Якість освіти працівників, їх вміння та відповідальність за професійний розвиток є запорукою успіху будь-якої установи чи організації. Для забезпечення якісного розвитку співробітників багато компаній застосовують концепцію корпоративних університетів. Корпоративні університети мають стратегічну спрямованість, вони допомагають у розвитку корпоративної культури, і найуспішніші компанії у світі широко застосовують цю концепцію. Аналіз та вивчення цієї концепції має сприяти кращому розумінню важливості освіти працівників та адекватному показу переваг, які мають компанії від інвестування у працівників та корпоративні університети.

Знання – це сукупність ідей, досвіду, інтуїції та навичок, які використовуються для створення нової цінності. Найбільша конкуренція між розвиненими країнами відбувається у галузі розвитку та застосування знань та інновацій, заснованих на знаннях. Експерти як носії знань стали ключовим ресурсом сучасних організацій у ринковій боротьбі за здобуття стійкої конкурентної переваги [44].

Одним із напрямків підвищення розвитку талант-менеджменту капіталу на підприємстві ПрАТ «Оболонь» є створення корпоративного університету для співробітників, що допоможе підприємству у зменшенні витрат на виробництво та реалізацію продукцію і дозволить збільшувати чистий прибуток підприємства

за рахунок сучасного інструменту комплексного управління та розвитку талант-менеджменту корпоративного підприємства.

Після впровадження заходу чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 0,003% і складатиме 5466338,31тис. грн, а чистий прибуток збільшиться на 0,074%, що в грошовому виразі становить 257823,31 тис. грн.

Термін окупності даного заходу становить 2,73 років, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 1,83 та 2,83 відповідно.

Розраховані показники вказують на можливість впровадження заходу.

Після впровадження заходу чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 0,012% і складатиме 5466803,94 тис. грн, а чистий прибуток збільшиться на 0,136%, що в грошовому виразі становить 257982,81 тис. грн.

Термін окупності даного заходу становить 2,95 років, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 2,61 та 3,61 відповідно.

Критерій Стюдента та Фішера для кожного з параметрів моделі перевищують табличні значення в тому числі по модулю, що дає можливість підтвердити статистичну значимість коефіцієнта детермінації.

ВИСНОВКИ

Завдяки дослідженню у кваліфікаційній роботі можна визначити, що в умовах жорсткої конкуренції найсуттєвішою перевагою компанії є створення системи талантів з управління персоналом на сучасному етапі розвитку українського ринку. Тому для багатьох організацій питання розвитку співробітників у компанії стає все більш актуальним.

Використання нових технології виробництва у складних економічних ситуаціях. У цьому випадку особливу увагу слід приділити питанню ефективного талант менеджменту. У сучасних умовах конкуренції та динамічного бізнесу постійний розвиток співробітників є необхідною умовою успіху та виживання компанії.

Талант - це сукупність людських здібностей: властиві таланти, навички, знання, досвід, інтелект, характер та енергія, а також здатність вчитися та рости. Немає чіткого визначення таланту в управлінні, як не існує уніфікованого визначення успішного менеджера, оскільки вимоги різняться в залежності від компанії.

Закцентовано увагу на тому, що в сучасному світі виграють ті організації, котрі самі як товар мають найбільшу привабливість на ринку праці та здатні зацікавити, допомогти розвитку та утриманню найбільш талановитих співробітників на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Звернено увагу на те, що імідж компанії, матеріальні заохочення, соціальний пакет мають значний вплив на вибір компанії талантами.

З проведеного аналізу діяльності ПрАТ «Оболонь» можна зробити такі висновки: ПрАТ «Оболонь» на сьогодні є одним із лідерів на ринку. На підприємстві відбувається оновлення технологічного обладнання.

Проаналізувавши організаційно-економічну діяльність ПрАТ «Оболонь» було розраховано показники що характеризують фінансово-економічний стан ПрАТ «Оболонь» за 2018 – 2019 рр. Проаналізувавши дані, можна зробити

висновок, що чисті продажі ПрАТ «Оболонь» у 2019 році зросли на 387 384 тис.грн, що суттєво зросло на 7,6% порівняно з аналізом попереднього року. Собівартість продукції, навпаки знизилась на 14537 тис. грн, або 0,3%.

Слід зазначити, що у звітному році середньооблікова кількість штатних працівників зросла на 973 особи. У 2018 році склала 2487 осіб, у 2019 – 3460 осіб. На основі розгляду техніко-економічних показників у своїй роботі з персоналом ПрАТ «Оболонь» у поточному році коефіцієнт обороту по прийому працівників виріс на 7,5%, а коефіцієнт обороту по вибуттю зменшився відносно 2018 року на 5,5%, що свідчить про переважання вхідних кадрових потоків і пояснюється додатковою потребою підприємства в кадрах, спричинену нарощенням обсягів виробничих потужностей. У звітному році коефіцієнт плинності працівників знизився на 5.5% у порівнянні з попереднім роком до 6.7%.

Визнаючи ключову роль людських ресурсів у досягненні стратегічних цілей компанії та вирішенні завдань, ПрАТ "Оболонь" прагне будувати міцні відносини з працівниками, постійно покращувати умови праці та збільшувати заробітну плату.

Показано, що з метою залучення молодих спеціалістів, протягом багатьох років «Оболонь» співпрацює з 25 вищими навчальними та професійно-технічними закладами України. Завдяки співпраці з навчальними закладами, на ПрАТ «Оболонь» студенти пройшли практику. Кількість студентів, які пройшли практику, можна переглянути на рис 2.3.

У процесі дослідження світового досвіду встановлено, що ПрАТ «Оболонь» розглядає свій персонал як стратегічні сили, і з цієї причини мета компанії - стати показовим роботодавцем як для працівників, так для потенційних кандидатів.

Що можна підтвердити, це те, що ПрАТ «Оболонь» прагне надати всім працівникам можливості реалізувати свій потенціал у процесі роботи, в тому числі - справедливу оцінку результатів їх роботи. На підприємстві компанії ефективність персоналу оцінюється комісією з сертифікації системи ISO на основі експертної оцінки управлінського персоналу, оцінки ефективності та

результатів роботи. Під час перевірки працівників вони оцінюватимуть їхні знання, навички, вміння, якість та ефективність роботи (для керівників) особисті та управлінські якості. Комітет визначає придатність посади на основі результатів оцінки, збільшення зарплати, переведення на вищу посаду та розміщення резервів персоналу.

Ефективність компаній значною мірою залежить від здібностей працівників, тому освіта працівників дедалі більше стає стратегічною метою компаній, які визнають, що постійне інвестування у знання та навички працівників - це вже не витрати, а інвестиція, що приносить багато переваг. Якість освіти працівників, їх вміння та відповідальність за професійний розвиток є запорукою успіху будь-якої установи чи організації, тобто створення корпоративного університету має позитивну тенденцію.

Таким чином, одним із напрямків підвищення розвитку талант-менеджменту капіталу на підприємстві ПрАТ «Оболонь» є створення корпоративного університету для співробітників, що допоможе підприємству у зменшенні витрат на виробництво та реалізацію продукцію і дозволить збільшувати чистий прибуток підприємства за рахунок сучасного інструменту комплексного управління та розвитку талант-менеджменту корпоративного підприємства.

Після впровадження заходу чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 0,003% і складатиме 5466338,31тис. грн, а чистий прибуток збільшиться на 0,074%, що в грошовому виразі становить 257823,31 тис. грн.

Термін окупності даного заходу становить 2,73 років, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 1,83 та 2,83 відповідно.

Розраховані показники вказують на можливість впровадження заходу.

Другим заходом для розвитку талант менеджменту та бренду роботодавця на підприємстві ПрАТ «Оболонь» є створення лабораторії пива на базі НУХТ. Після впровадження заходу чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 0,012% і складатиме 5466803,94 тис. грн, а чистий прибуток збільшиться на 0,136%, що в грошовому виразі становить 257982,81 тис. грн.

Термін окупності даного заходу становить 2,95 років, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 2,61 та 3,61 відповідно.

Критерій Стьюдента та Фішера для кожного з параметрів моделі перевищують табличні значення в тому числі по модулю, що дає можливість підтвердити статистичну значимість коефіцієнта детермінації.

Розраховані показники вказують на можливість впровадження другого заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акіліна О.В.Економіка праці та соціально трудові відносини: монографія. Київ: Алерта, 2010. 734 с.
2. Артеменко Л. Б. Систематизація процесів талант-менеджменту на підприємстві:оцінювання конкурентоспроможності підприємства: монографія. Київ: Економіка, 2017. 414 с.
3. Багрова І. В.Сучасні підходи до розвитку талант-менеджменту: монографія. Львів: ОКГ, 2014. 1 2 5 с .
4. Башук Г.О. Сутність талант-менеджменту: монографія. Київ: Економіка, 2017. 247 с.
5. Бельтюков Є. А. Етапи проходження талант-менеджменту, сутність та формування: монографія. Тернопіль: Наука: 2014. 301 с.
6. Бондаренко А. Ю. Методика визначення рівня конкурентоспроможності підприємства: монографія. Київ: Економіка України, 2013. 320 с.
7. Багрова І.В. Основи талант-менеджменту: монографія. Київ: Лебідь, 2003. 502 с.
8. Вашків О.П. Методичні аспекти оцінки та аналізу талант-менеджменту: монографія. Харків: Право, 2009. 192 с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление талантами: монография. Москва: Луна, 2010. 302 с.
10. Воронова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні професійного талант-менеджменту на підприємстві: монографія. Київ: Алерта, 2015. 603 с.
11. Гайдук В. А. Талант-менеджмент в умовах сучасного ринку: монографія. Львів: Економіка, 2017. 248 с.
12. Геращенко І. М. Система показників оцінювання талант-менеджменту: монографія. Київ: Алерта, 2015. 542 с.
13. Гончарук А. О. Методи підвищення талант-менеджменту на

підприємстві: монографія. Київ: Алерта, 2014. 156 с.

14. Гудзинський О. Д. Управління формуванням потенціалом талант-менеджменту на підприємстві: монографія. Одеса, ІПК ДСЗУ, 2015. 382 с.

15. Дослідження сутності та трактування поняття талант-менеджменту. URL: https://economics.opu.ua/files/archive/2013/No1/172-177.pdf (дата звернення 23.09.2020).

16. Дейнека О. М. Стратегія забезпечення ефективного талант-менеджменту: монографія. Харків: Зоря, 2014. 214 с.

17. Довбуш Р.А. Управління талант-менеджментом на підриємстві: монографія. Київ: Основа, 2010. 257с.

18. Должанский І. З. Талант-менеджмент на підприємстві: монографія. Львів: Центр, 2010. 159 с.

19. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства: монографія. Запоріжжя: Єдність, 2016. 158 с.

20. Жук Р. І. Теоретико-методологічні підходи до талант-менеджменту на підприємстві: навч.посіб. / Кіровогр.нац. техн. університет. Кі ровоград: Аляска, 2009. 357 с.

21. Загородній А.Г. Оцінювання талант-менеджменту: монографія. Львів: Навчання, 2008. 324 с.

22. Зайченко Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки талант-менеджменту: монографія. Тернопіль: Зірка, 2014. 274 с.

23. Зуйко Ю.О. Талант-менеджмент на підприємстві: монографія. Київ: Алерта, 2008. 152 с.

24. Иванова Ю. Б. Талант-менеджмент на предприятии: оценка, диагностика, стратегия: монография. Харьков: ХГЭУ, 2016. 549 с.

25. Кабальська Б. В. Методологічні аспекти комплексної оцінки талант-менеджменту: монографія. Київ: Алерта, 2013. 134 с.

26. Калюжний В. Я. Професійний розвиток працівників: монографія. К иїв: Алерта, 2015. 258 с.

27. Квятковська Л. А. Оцінка талант-менеджменту: монографія. Київ:

Алерта, 2011. 278 с.

28. Кирчата І.М. Управління талант-менеджментом на підприємстві: монографія. Харків: ХНАДУ, 2012. 250 с.

29. Кіндрацька Г.І. Стратегічний талант-менеджмент: навч. посіб. / Київ. Нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ: Знання, 2006. 366 с.

30. Клименко С. М. Управління талант-менеджментом: навч. посіб. / Київ. нац. екон. ун-т. Київ: Алерта, 2006. 527 с.

31. Козик В. В. Інвестиційно-інноваційний механізм забезпечення талант-менеджменту: монографія. Харків: Право, 2014. 239 с.

32. Талант підприємства у працівниках. URL: http://globalnational.in.ua/ (дата звернення 23.09.2020).

33. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390 (дата зверне ння 23.09.2020).

34. Космина О. М.Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.посіб. / Тавр. держ. агротех. ун-т. ім. В.І. Вернадського. Київ: Алерта, 2013. 627 с.

35. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління талант-менеджментом: монографія. Київ: Видавничий Дім “Слово”, 2009. 168 с.

36. Куденко Н.В. Моделі управління персоналом. Київ: Кондор, 2002. 245 с.

37. Кузнєцова К. О. Управління трудовими ресурсами: навч.посіб. / Київ. політ. ін-т .Київ: Алерта, 2013. 223 с.

38. Кулешова Г. М. Методичні підходи до оцінки талант-менеджменту: монографія. Київ: Вісник ЖДТУ, 2011. 179 с.

39. Кухарук А. Д. Класифікація та аналіз методів оцінки талант-менеджменту: монографія. Київ: Алерта, 2011. 140 с.

40. Левицька А. О. Управління трудовими ресурсами: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації: монографія. Київ: Алерта, 2013. 274 с.

41. Легкий В. І. Нормуваня праці: монографія. Івано-Фрнківськ: Знання,

2013.273 с.

42. Малиновський Ю. В.Чинники успішного працевлаштування: монографія. Львів: Львівська політехніка, 2013. 674 с.

43. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: монографія. Київ: Каравела, 2006. 319 с.

44. Медяний О. І. Інноваційні управлінські рішення в талант-менеджменті : монографія. Київ: Алерта, 2013. 571 с.

45. Управління персоналом. URL: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13649/ (дата звернення 23.09.2020).

46. Минчук Л. М. Сутність і складові поняття талант-менеджменту: наукова праця. / нац. ун-т. харч. техн. Київ: Алерта, 2015. 97 с.

47. Особливості та перспективи розвитку талант-менеджменту. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/65.pdf (дата звернення 04.10.2020)

48. Очеретна М. Ю. Проблеми і перспективи управління талантами: монографія. Київ: Зоря, 2013. 157 с.

49. Павлова В. А. Проблематика управління талантами: монографія. Дніпропетровськ: Наука, 2011. 352 с.

50. Піддубний І.О. Управління талантами: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 264 с.

51. Погребняк Д. В. Методи діагностики та управління: монографія. Київ: Збірник наукових праць, 2011. 249 с.

52. Позняк С.В. Конкурентні переваги і конкурентноспроможність талантів: монографія. Київ: Знання, 2002. 157 с.

53. Пуцентейло П.Р. Система управління талантами: монографія. Київ: Зоря, 2015. 213 с.

54. Рибницький Д. О. Сучасні підходи до оцінювання талант-менеджменту: монографія. Київ: Науковий вісник НЛТУ України, 2010. 230 с.

55. Савельева Н.А. Управление талантами: монография. Ростов на Дону: Феникс, 2009. 382 с.

56. Савченко В. Ф. Нормування праці: монографія. Чернігів: Абажур, 2014. 674 с.

57. Савчук С. И. Економика труда: монография. Москва: Лебедь, 2004. 297 с.

58. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.

59. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки талант-менеджменту: навч.посіб. / Тавр. держ. агротехн. ун-т. ім. В.І.Вернадського. Київ: Знання, 2012. 390 с.

60. Смолін І. В. Економічні і соціально трудові аспекти: навч. посіб. / Київ. політ. ін-т. Київ: Кенгуру, 2015. 238 с.

61. Стельмах М. В. Крисько Ж. А. Основні методи оцінки талант-менеджменту: монографія. Харків: Еспада, 2007. 292 с.

62. Сутність і значення талант-менеджменту. URL: https://www.talent-management.com.ua/1463-chto-takoe-talent-management (дата звернення 23.09.2020).

63. Сучасний талант менеджменту. URL доступу: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_3_2_173_179.pdf (дата звернення 23.09.2020).

64. Сучасний стан і перспективи розвитку талант-менеджменту. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/talant-menedzhment-kak-neotemlemaya-sostavlyayuschaya-uspeha-organizatsii (дата звернення 04.10.2020)

65. Тарновський Н. П. Нові погляди на сутність талант-менеджменту: монографія. Київ: Алерта, 2010. 212 с.

66. Таркович Н. П. Управління персоналом: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Алерта, 2008. 570 с.

67. Тенденції талант менеджменту. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_3_2_173_179.pdf (дата звернення 04.10.2020)

68. Фасхиев Х. О. Модель управления персоналом: монография. Москва: Эльбрус, 2008. 321 с.

69. Фатхутдинов Р.А. Управление персоналом: монография. Москва: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 892 с.

70. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.О. Управління персоналом та економіка праці: монграфія. Київ: Кондор, 2009. 470с.

71. Федотова С. Ю. Вдосконалення методологічних підходів до оцінки талант-менеджменту: монографія. Київ: Знання, 2010. 197 с.

72. Чепурна О. П. Деякі аспекти оцінки талант-менеджментом: монографія. Київ: Вісник знань, 2009. 185 с.

73. Чижова О. В. Оцінка соціально-трудових аспектів: монографія. Київ: Зірка, 2013. 361 с.

74. Шершньова З. Є. Стратегічне управління талантами: навч.посіб. / Київ. нац. екон. ун-т. Київ: Кондор, 2004. 699 с.

75. Шинкаренко В. Г. Управление персоналом: монография. Харьков: Изд- во ХНАДУ, 2003. 186 с.

76. Яцура В. В. Сучасні підходи до розвитку талант-менеджменту підприємства. Волинь: Гауда, 2011. 279 с.

77. Ahmadi, Ali-Akbar, et al. The Role of Social Capital to Improve Talent Management in the Physical Education Organization, SPORT MANAGEMENT REVIEW. 2012. URL: https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?ID=325306

78. Cheese, Peter, Robert J. Thomas, and Elizabeth Craig. The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance, Kogan Page Publishers. 2007

79. Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, and B. Bloch Snyderman. The motivation to work. 3rd print, New Brunswick. 1999. URL: http://garfield.library.upenn.edu/classics1984/A1984SP02300001.pdf

80. Patrucco, A.S., Pellizzoni, E., Buganza, T. The design process of corporate universities: A stakeholder approach, Journal of Workplace Learning. 2017. URL: https://experts.illinois.edu/en/publications/prioritizing-maximizing-the-impact-of-corporate-universities

81. Wijnbeek, Danie; Pillay, K. 'The corporate university' training and

learning solution for a South African airline industry, SA Journal of Human Resource Management, Volume 4, Number 2. URL: https://www.ingentaconnect.com/content/sabinet/sajhrm/2006/00000004/00000002/art00004

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

			КОДИ
		Дата	31.12.2018
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОБОЛОНЬ»	**за ЄДРПОУ**	05391057
Територія		**за КОАТУУ**	
Організаційно-правова форма господарювання		**за КОПФГ**	
Вид економічної діяльності		**за КВЕД**	

Середня кількість працівників: 2487
Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	v

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.
Форма №1-к

Код за ДКУД 1801007

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8 337	6 857
первісна вартість	1001	43 259	43 396
накопичена амортизація	1002	(34 922)	(36 539)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48 455	20 201
Основні засоби	1010	5 141 361	4 867 736
первісна вартість	1011	11 850 066	11 940 760
знос	1012	(6 708 705)	(7 073 024)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18 522	109 397
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14

Усього за розділом I	1095	5 216 689	5 004 205
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	750 563	719 638
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	297 870	203 818
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	51 466	89 746
з бюджетом	1135	71 280	35 310
у тому числі з податку на прибуток	1136	8 047	5 475
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	430 965	9 897
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	46 172	16 876
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов’язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	16 455	30 659
Усього за розділом II	1195	1 664 771	1 105 944
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6 881 460	6 110 149

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 945 067	2 763 289
Додатковий капітал	1410	8 353	8 353
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	546	-2 356
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-518 048	-746 302
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 495 482	2 082 548

ІІ. Довгострокові зобов’язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов’язання	1500	511 172	542 401
Пенсійні зобов’язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	2 037 873	487 124
Інші довгострокові зобов’язання	1515	237 082	267 953
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов’язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом ІІ	1595	2 786 127	1 297 478
ІІІ. Поточні зобов’язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	417 962	1 419 600
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов’язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	830 232	1 021 281
розрахунками з бюджетом	1620	150 294	91 167
у тому числі з податку на прибуток	1621	282	-858
розрахунками зі страхування	1625	5 364	5 926
розрахунками з оплати праці	1630	51 430	44 447
одержаними авансами	1635	46 900	64 560
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	10 306	11 462
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов’язання	1690	85 487	69 804
Усього за розділом ІІІ	1695	1 599 851	2 730 123
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6 881 460	6 110 149

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.

			КОДИ
		Дата	31.12.2019
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОБОЛОНЬ»	**за ЄДРПОУ**	05391057
Територія		**за КОАТУУ**	
Організаційно-правова форма господарювання		**за КОПФГ**	
Вид економічної діяльності		**за КВЕД**	

Середня кількість працівників: 3460
Адреса, телефон: 04212 Київ, Богатирська, 3, (044) 412-84-10
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	**v**

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.
Форма №1-к

Код за ДКУД 1801007

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	6 857	6 026
первісна вартість	1001	43 396	43 963
накопичена амортизація	1002	(36 539)	(37 937)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20 201	18 141
Основні засоби	1010	4 867 736	4 611 402
первісна вартість	1011	11 940 760	12 003 847
знос	1012	(7 073 024)	(7 392 445)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	109 397	57 581
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	5 004 205	4 693 164

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	719 638	753 270
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	203 818	260 966
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	89 746	44 300
з бюджетом	1135	35 310	51 330
у тому числі з податку на прибуток	1136	5 475	4 813
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 897	18 911
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 876	16 228
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов’язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	30 659	18 927
Усього за розділом II	1195	1 105 944	1 163 932
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6 110 149	5 857 096

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73 144	73 144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 763 289	2 603 868
Додатковий капітал	1410	5 997	1 916
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-746 302	-329 248
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(13 580)	(13 580)
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	2 082 548	2 336 100
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення			

Відстрочені податкові зобов’язання	1500	542 401	426 702
Пенсійні зобов’язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	487 124	180 402
Інші довгострокові зобов’язання	1515	267 953	260 062
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов’язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 297 478	867 166
III. Поточні зобов’язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1 419 600	1 395 479
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов’язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1 021 281	909 794
розрахунками з бюджетом	1620	91 167	104 445
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	164
розрахунками зі страхування	1625	5 926	6 382
розрахунками з оплати праці	1630	44 447	57 270
одержаними авансами	1635	64 560	120 483
розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	11 462	13 639
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов’язання	1690	69 804	44 462
Усього за розділом III	1695	2 730 123	2 653 830
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6 110 149	5 857 096

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.

ДОДАТОК Б

			КОДИ
		Дата	31.12.2018
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОБОЛОНЬ»	**за ЄДРПОУ**	05391057

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік
Форма №2-к
І. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 078 764	4 777 539
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 292 370)	(3 878 473)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	786 393	899 066
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	85 301	88 488
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(303 955)	(296 579)
Витрати на збут	2150	(675 489)	(612 349)
Інші операційні витрати	2180	(20 451)	(29 144)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	49 482
збиток	2195	(128 200)	(0)

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	4 259	97 691
Інші доходи	2240	-23 505	430 848
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(275 269)	(314 744)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-90 188)	(-381)
Інші витрати	2270	(-6 725)	(42 861)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	220 797
збиток	2295	(325 802)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-39 618	-44 217
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	176 580
збиток	2355	(365 420)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-2 902	662
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-2 902	662
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-2 902	662
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-368 322	177 242
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 267 238	2 960 495
Витрати на оплату праці	2505	529 153	448 146
Відрахування на соціальні заходи	2510	113 058	95 052
Амортизація	2515	457 032	451 790
Інші операційні витрати	2520	1 296 562	1 107 101
Разом	2550	5 663 043	5 062 584

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-1,123900	0,543100
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-1,123900	0,543100
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.

			КОДИ
		Дата	31.12.2019
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОБОЛОНЬ»	**за ЄДРПОУ**	05391057

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік
Форма №2-к
І. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 466 148	5 078 764
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 277 833)	(4 292 370)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	1 188 315	786 394
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	62 681	85 301
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(337 100)	(303 955)
Витрати на збут	2150	(661 989)	(675 489)
Інші операційні витрати	2180	(32 219)	(20 451)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	219 688	0
збиток	2195	(0)	(128 200)
Дохід від участі в капіталі	2200	39 058	90 188

Інші фінансові доходи	2220	280	4 259
Інші доходи	2240	216 198	6 725
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(329 215)	(275 269)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1 418)	(23 505)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	144 591	0
збиток	2295	(0)	(325 802)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	113 042	-39 618
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	257 633	0
збиток	2355	(0)	(365 420)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-4 081	-2 902
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-4 081	-2 902
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-4 081	-2 902
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	253 552	-368 322
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 157 057	3 267 238
Витрати на оплату праці	2505	626 692	529 153
Відрахування на соціальні заходи	2510	132 414	113 058
Амортизація	2515	422 999	457 032
Інші операційні витрати	2520	1 159 110	1 296 562
Разом	2550	5 498 272	5 663 043

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,792400	-1,123900
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,792400	-1,123900
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.

ДОДАТОК В

Державне статистичне спостереження

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	0	5	3	9	1	0	5	7

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186[3] Кодексу України про адміністративні правопорушення

Звіт із праці

за IV квартал 2018 р.

Подають:	Терміни подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб – територіальному органу Держстату	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом

№ 1-ПВ
(квартальна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
10.06.2018 № 134
(зі змінами)

Респондент:

Найменування: ПрАТ «Оболонь»
Місцезнаходження (юридична адреса): 04212, м. Київ, Богатирська вулиця, буд. 3

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): 04212, м. Київ, Богатирська вулиця, буд. 3

Найменування структурного підрозділу _____

_____

Вид економічної діяльності КВЕД:
11.05 Виробництво пива
10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків
11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв
11.06 Виробництво солоду
11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): 04212, м. Київ, Богатирська вулиця, буд. 3

Розділ І. Кількість штатних працівників

(осіб (*у цілих числах*))

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	493	299
Кількість звільнених штатних працівників	3040	309	168
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (*із ряд. 3040*)	3050	4	2
Кількість звільнених штатних працівників із причини	3060	305	176

плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (*із ряд. 3040*)			
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	2467	
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100		

Розділ II. Втрати робочого часу штатних працівників

(*у цілих числах*)

Назва показників	Код рядка	Люд.-год.	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	19350,1	
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100		

Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

(тис. грн. (*з одним десятковим знаком*))

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього *(ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)*	5010	518142
Фонд основної заробітної плати	5020	407839
Фонд додаткової заробітної плати	5030	102456
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів *(із ряд. 5030)*	5040	64624
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) *(із ряд. 5030)*	5050	36567
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати *(із ряд. 5030)*	5051	1 265
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати *(із ряд. 5030)*	5052	
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	7 847
Матеріальна допомога *(із ряд. 5060)*	5070	3942
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер *(із ряд. 5060)*	5080	3611
Оплата за невідпрацьований робочий час *(із ряд. 5030, 5060)*	5090	294

Розділ IV. Розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати

за _____грудень_____ 2018 р.

(останній місяць кварталу)

(*у цілих числах*)

Назва показників	Код рядка	Осіб
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, (*сума ряд. 6020 – 6120*)	6010	
у тому числі у розмірі, грн.: до однієї мінімальної заробітної плати	6020	
від однієї мінімальної заробітної плати до 4500,00	6030	
від 4500,01 до 5000,00	6040	
від 5000,01 до 6000,00	6050	
від 6000,01 до 7000,00	6060	
від 7000,01 до 8000,00	6070	
від 8000,01 до 10000,00	6080	
від 10000,01 до 12000,00	6090	
від 12000,01 до 15000,00	6100	
від 15000,01 до 20000,00	6110	
понад 20000,00	6120	
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць (*із рядка 6010*)	6130	
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, з нарахованою заробітною платою в межах мінімальної (*із рядка 6130)*	6140	
Облікова кількість штатних працівників на кінець місяця, яким встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад) нижчу від прожиткового мінімуму, встановленого законодавством для працездатної особи	6150	

Розділ V. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Назва показників	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (*у цілих числах)*	Фонд оплати праці, тис. грн. (*з одним десятковим знаком*)	Кількість відпрацьованих людино-годин (*у цілих числах*)
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010			
працівники, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету (заповнюють бюджетні установи (розпорядники бюджетних коштів)	7020			
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030			
працюють за цивільно-правовими договорами	7040			

Розділ VI. Інформація про укладання колективних договорів

станом на 31 грудня 2018 р.

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	1
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб (*у цілих числах*)	8020	2482
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн. (*із двома десятковими знаками*)	8030	
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн. (*із двома десятковими знаками*)	8040	3723

_____

_____

Місце підпису керівника (власника) та/або особи, відповідальної за достовірність наданої інформації (ПІБ)

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186[3] Кодексу України про адміністративні правопорушення

Звіт із праці

за IV квартал 2019 р.

Подають:	Терміни подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб – територіальному органу Держстату	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом

№ 1-ПВ
(квартальна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
наказ Держстату
від 31.07.2019 № 259

Респондент:

Найменування: ПрАТ «Оболонь»
Місцезнаходження (юридична адреса): 04212, м. Київ, Богатирська вулиця, буд. 3

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): 04212, м. Київ, Богатирська вулиця, буд. 3

Найменування структурного підрозділу _____

_____

Вид економічної діяльності КВЕД:
11.05 Виробництво пива
10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків
11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв
11.06 Виробництво солоду
11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): 04212, м. Київ, Богатирська вулиця, буд. 3

Розділ І. Кількість штатних працівників

(осіб (*у цілих числах*))

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	944	517
Кількість звільнених штатних працівників	3040	240	142
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (*із ряд. 3040*)	3050	7	5
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (*із ряд. 3040*)	3060	233	137
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	3171	
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)			

Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100		

Розділ II. Втрати робочого часу штатних працівників

(*у цілих числах*)

Назва показників	Код рядка	Люд. – год.	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	521768	
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100		

Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

(тис. грн. (*з одним десятковим знаком*))

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього *(ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)*	5010	738063
Фонд основної заробітної плати	5020	569349
Фонд додаткової заробітної плати	5030	159968
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів *(із ряд. 5030)*	5040	102564
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) *(із ряд. 5030)*	5050	55765
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати *(із ряд. 5030)*	5051	1 639
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати *(із ряд. 5030)*	5052	
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	8 746
Матеріальна допомога *(із ряд. 5060)*	5070	4345
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер *(із ряд. 5060)*	5080	4135
Оплата за невідпрацьований робочий час *(із ряд. 5030, 5060)*	5090	266

Розділ IV. Розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати

за _____грудень_____ 2019 р.

(останній місяць кварталу)

(*у цілих числах*)

Назва показників	Код рядка	Осіб
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, (*сума ряд. 6020 – 6120*)	6010	
у тому числі у розмірі, грн.: до однієї мінімальної заробітної плати	6020	
від однієї мінімальної заробітної плати до 4500,00	6030	
від 4500,01 до 5000,00	6040	
від 5000,01 до 6000,00	6050	
від 6000,01 до 7000,00	6060	
від 7000,01 до 8000,00	6070	
від 8000,01 до 10000,00	6080	
від 10000,01 до 12000,00	6090	
від 12000,01 до 15000,00	6100	
від 15000,01 до 20000,00	6110	
понад 20000,00	6120	
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць (*із рядка 6010*)	6130	
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, з нарахованою заробітною платою в межах мінімальної (*із рядка 6130)*	6140	
Облікова кількість штатних працівників на кінець місяця, яким встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад) нижчу від прожиткового мінімуму, встановленого законодавством для працездатної особи	6150	

Розділ V. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Назва показників	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (*у цілих числах)*	Фонд оплати праці, тис. грн. (*з одним десятковим знаком*)	Кількість відпрацьованих людино-годин (*у цілих числах*)
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010			
працівники, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету (заповнюють бюджетні установи (розпорядники бюджетних коштів)	7020			
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030			
працюють за цивільно-правовими договорами	7040			

Розділ VI. Інформація про укладання колективних договорів

станом на 31 грудня 2019 р.

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	1
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од.	8010	
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб (*у цілих числах*)	8020	3454
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн. (*із двома десятковими знаками*)	8030	
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн. (*із двома десятковими знаками*)	8040	4173

_____

_____

Місце підпису керівника (власника) та/або особи, відповідальної за достовірність наданої інформації (ПІБ)