

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ **Шеремет О. О.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ **Березянко Т. В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Удосконалення процесів рекрутингу персоналу підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-12

Демиденко Олексій Максимович

_____ (підпис)

Керівник к. е. н., доц. Безпалько Олена Вікторівна

_____ (підпис)

Рецензент к. е. н., доц. Скригун Наталія Петрівна

_____ (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 бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Т. В. Березянко

“26” січня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Демиденка Олексія Максимовича

1. Тема роботи «Удосконалення процесів рекрутингу персоналу підприємства»
керівник роботи Безпалько Олена Вікторівна. к. е. н., доцент _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 січня 2021 року № 50-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти дослідження процесів рекрутингу персоналу підприємства. Розділ 2. Дослідження стану кадрового забезпечення та ефективності рекрутингу персоналу на ПрАТ «Оболонь» Розділ 3. Шляхи вдосконалення процесів рекрутингу персоналу підприємства. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 16 таблицях, 8 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 26 січня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 07.02.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 21.02.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: « <u>Теоретичні аспекти дослідження процесів рекрутингу персоналу підприємства</u> »	До 31.03.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: « <u>Дослідження стану кадрового забезпечення та ефективності рекрутингу персоналу на ПрАТ «Оболонь»</u> »	До 09.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: « <u>Шляхи вдосконалення процесів рекрутингу персоналу підприємства</u> »	До 24.05.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 28.04.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	08.06.21	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ (підпис)

Демиденко О. М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

... (підпис)

Безпалько О. В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Демиденко О. М. Удосконалення процесів рекрутингу персоналу підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичні аспекти дослідження процесів рекрутингу персоналу підприємства – визначено поняття, зміст та роль рекрутингу в системі управління персоналом підприємства, визначено види рекрутингу, систематизовано особливості функціонування ринку рекрутингових послуг.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана техніко-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь», а також проведена оцінка ефективності використання персоналу на зазначеному підприємстві. Досліджено структуру персоналу підприємства за різними критеріями. Проаналізовано особливості процесу рекрутингу персоналу на ПрАТ «Оболонь» з виявленням існуючих переваг та недоліків.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано шляхи вдосконалення процесів рекрутингу в ПрАТ «Оболонь», розглянуто традиційні та нетрадиційні підходи підвищення якості рекрутингу персоналу підприємства, запропоновано нову рекрутингову стратегію. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходу з позитивним впливом на показники економічної діяльності ПрАТ «Оболонь».

Робота містить 137 сторінок, 16 таблиць, 8 рисунків, 83 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, рекрутинг, кадрова політика, рекрутингова стратегія, ефективність використання персоналу.

SUMMARY

Demydenko O.M Improving the recruitment process of enterprise personnel. - Manuscript.

Qualification work for the bachelor's degree was performed on the materials of PJSC "Obolon" for 2018-2020.

In the first section of the work the theoretical aspects of research of recruitment processes of the enterprise are carried out - the concept, content and role of recruitment in the personnel management system of the enterprise are defined, the types of recruitment are determined, the peculiarities of recruitment market functioning are systematized.

In the second section of the qualification work the technical and economic characteristics of PJSC "Obolon" are given, and also the estimation of efficiency of use of the personnel at the specified enterprise is carried out. The structure of the personnel of the enterprise on various criteria is investigated. The peculiarities of the personnel recruitment process at Obolon PJSC are analyzed with the identification of existing advantages and disadvantages.

The third section of the qualification work substantiates the ways to improve the recruitment process in PJSC "Obolon", considers traditional and non-traditional approaches to improving the quality of recruitment of personnel of the enterprise, proposed a new recruitment strategy. The economic expediency of implementing the measure with a positive impact on the economic activity of PJSC "Obolon" is substantiated.

The work contains 137 pages, 16 tables, 8 figures, 83 sources used.

Key words: personnel, recruitment, personnel policy, recruitment strategy, efficiency of personnel use.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ РЕКРУТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Роль, значення та етапи еволюційного розвитку рекрутингу як складової системи управління персоналом	9
1.2. Характеристика видів рекрутингу. Особливості функціонування ринку рекрутингових послуг	22
1.3. Техніки успішного рекрутменту: алгоритми та інструментарій підбору кадрів	27
РОЗДІЛ 2	
ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	45
2.1. Загальна техніко-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь»	45
2.2. Аналіз якісного та кількісного складу персоналу підприємства та ефективності його використання	64
2.3. Особливості здійснення процесу рекрутингу персоналу в ПрАТ «Оболонь»	78
РОЗДІЛ 3	85
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	85
3.1. Основні напрями підвищення якості рекрутингу персоналу: традиційні і нетрадиційні підходи	85
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нової рекрутингової стратегії на ПрАТ «Оболонь»	98
3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованого нововведення	107
ВИСНОВКИ	117
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	121
ДОДАТКИ	130

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних викликів підприємства мають вирішувати одне з важливих завдань, як пошук персоналу, що набуло актуальності в роботі сучасних підприємств. Це стало підґрунтям для виникнення такого поняття на ринку праці як «рекрутинг».

Сьогодні зростає ще одне важливе завдання, як ефективність оцінювання системи, яка враховує всі можливі показники роботи того чи іншого відділу підприємства. Пошук і відбір персоналу – це основа системи управління персоналом підприємства, що має більш якісно оцінюватися та коригуватися саме на етапі створення кадрового складу підприємства.

Як правило, керівники підприємств та організацій прагнуть бачити на роботі висококваліфікованих спеціалістів, тому варто приділяти значну увагу процесам рекрутингу та постійно вдосконалювати методи та шляхи пошуку персоналу.

Проблемам рекрутингу персоналу підприємств присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних вчених і фахівців, зокрема: Величко А.[7], Веснин В. Р. [11], Качан К. П., Шушпанов Д. Г [16], 17. Лук'янченко Н. Д., Дороніна О. А. [17].

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій до удосконалення процесів рекрутингу персоналу ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження є процес удосконалення рекрутингу персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення процесів рекрутингу персоналу ПрАТ «Оболонь».

Задля досягнення поставленої мети бакалаврської роботи було поставлено і вирішено такі *завдання*:

- досліджено теоретичні аспекти процесів рекрутингу персоналу підприємства;
- розглянуто техніки успішного рекрутменту: алгоритм та інструментарій підбору кадрів;
- проаналізовано техніко-економічні показники ПрАТ «Оболонь»;
- виявлено особливості здійснення процесу рекрутингу персоналу в ПрАТ «Оболонь»: критерії та технології підбору кадрів;
- узагальнено світовий досвід щодо напрямів підвищення якості рекрутингу персоналу;
- обґрунтовано доцільність впровадження нової рекрутингової стратегії в ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, нормативно-правове забезпечення рекрутингу персоналу на підприємстві, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг бакалаврської роботи складає 137 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 114 сторінок. Робота містить 18 таблиць, 8 рисунків, додатків на 8 сторінках, список використаних джерел із 83 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ РЕКРУТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Роль, значення та етапи еволюційного розвитку рекрутингу як складової системи управління персоналом

Управління персоналом є цілеспрямованим впливом на людську складову організації, який в свою чергу орієнтується на встановлення співвідношення між цілями організації та можливостями людини в організації [10, с. 32]. Цей процес є певним зібранням різних способів управлінського впливу на організацію та умови в межах яких будуть працювати майбутні фахівці, формування їх навичок, які через певний час дадуть можливість максимального використання трудового потенціалу працівників в інтересах організації [9].

Питання управління персоналом завжди перебувало у фокусі уваги багатьох дослідників. Аналіз наукових доробок з проблеми дослідження дозволив нам зазначити, що багато вчених, дослідників та науковців поняття «управління» трактують по-різному. Його можна розглядати з точки зору управління персоналом, управління людськими ресурсами або просто людиною. На перший погляд може здатися, що ці поняття споріднені. Проте існує все ж таки різниця у підходах і вона є принципово різною.

Отже, управління персоналом – це діяльність, яка орієнтована на сукупність певних правил та методів впливу на процес праці співробітників з метою формування у них навичок, необхідних для максимізації трудового потенціалу [11]. Натомість управління людськими ресурсами передбачає діяльність, спрямовану на єднання основних трудових компонентів: трудової функції та міжособистісних відносин співробітників. Такий підхід, на наш погляд, базується на розгляді працівника як основного елементу організації. В

рамках сфери управління людськими ресурсами людина розглядається не як безпосередній об'єкт управління, а як необхідний організації ресурс, раціональне використання якого великою мірою визначає ефективність діяльності організації [39]. А вже управління людиною розглядає створення для працівника комфортних умов для праці: вибудовування дружніх відносин в колективі, надання допомоги в саморозвитку, що буде сприяти максимізації праці працівника (12).

На основі ретроспективного аналізу наукових та науково-методичних джерел формування управління персоналом як науки почалося більше ста років тому, в період, коли управління організацією і управління персоналом організації практично ототожнювалися. Більш ніж за століття місце і значення людини в організації істотно змінилися, що сприяло уточненню існуючих та розвитку нових концепцій управління персоналом. Висвітлюючи дане питання у кваліфікаційній роботі ми будемо спиратись на економічний, органічний та гуманістичний підходи, які розглядаються переважно як стадії еволюції управління персоналом та на наукові розробки у сфері заявленої теми. Так, визнаною наразі є концептуальна схема управління персоналом відомого вченого в області менеджменту Л. Євенко, який виділяє чотири концепції, що розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління персоналом [10, с.25]:

- економічного;
- органічного;
- гуманістичного.

Економічний підхід до управління дав початок концепції використання трудових ресурсів. У рамках цього підходу відбувалась технічна, а не управлінська підготовка людей на підприємствах. Організація означала впорядкованість відносин між певними частинами цілого, що мають певний порядок. В дійсності це був розробленим алгоритм, наданий кожному

працівнику, що складався з механічних дій, які виводили виробництво на більш алгоритмізований, ефективний, надійний та передбачуваний рівень. Людина виступала як носій трудових функцій, була як додаток до машини. При цьому підході людина швидко вигорала, виконувала монотонну одну і ту саму роботу. Людину використовували на ряду з іншими ресурсами, не розглядаючи її як особистість, не ставлячи її потреби на перший план. Головним завданням було швидко та якісно виконувати власну роботу. Загалом, йде мова не про управління персоналом, а, скоріше за все, про використання трудових ресурсів.

Щодо першої спроби управління персоналом зазначається в наступному підході – органічному – у 50-90-х роках ХХ століття. Працівник спочатку стає суб'єктом трудових відносин, а далі – ключовим стратегічним ресурсом. Саме органічний підхід позначив нову перспективу управління персоналом, вивівши цей тип управлінської діяльності далеко за рамки традиційних функцій організації праці і зарплати. Акцентування уваги на людському ресурсі сприяло народженню нового уявлення про організацію. Вона стала сприйматися як жива система, яка існує в навколишньому середовищі. У зв'язку з цим використовувалися, як мінімум, дві аналогії, що сприяли розвитку нового погляду на організаційну реальність: перша ввела в науковий обіг такі ключові поняття, як цілі, потреби, мотиви, а також народження, дорослішання, старіння і смерть або відродження організації; друга, прийнявши як зразок для опису організаційної реальності функціонування людського мозку («організація як мозок, що переробляє інформацію»), дозволила поглянути на організацію як на збори частин, з'єднаних лініями управління, комунікації і контролю [10, с. 56].

Таким чином, аналогія з мозком, на відміну від аналогії з механізмом, дозволила зовсім інакше уявити як організаційну реальність в цілому, так і управління персоналом, зокрема. Якщо скористатися метафорою голограми, у будь-якій частині якої міститься зображення в цілому, то легко помітити, що різні частини мозку спеціалізуються на різних видах активності, але контроль над

конкретним поводженням не локалізований. Головний секрет мозку – не диференціація та вузька спеціалізація, а системність і комплексність, для яких важливі зв'язки, в кожен момент створювані в надлишковій кількості. Ми вважаємо, що звідси можна сформулювати наступні принципи структурування організації:

- збереження цілісності в кожній частині організації,
- створення множинних зв'язків між підрозділами організації,
- розвиток одночасно і спеціалізації персоналу, і його універсалізація,
- створення умов для самоорганізації як працівника, так і колективу в цілому.

Тобто, організаційний підхід визначався за допомогою цілей і задач, а не контролем за запровадженням правил і програм.

Гуманістичний підхід вважається прогресивніший, у порівнянні з економічним та органічним. Втім, він не може розглядатися як вичерпний. Цей підхід (особливо постулат «не люди для організації, а організація – для людей») не може стати універсальною основою філософії для усіх типів організацій. Якщо, наприклад, саме створення організації передбачає в якості домінанти її соціально важливі функції, то йдеться про те, що «люди – для організації». Таким чином, на нашу думку, існуючі підходи до управління персоналом та концепції, що розглядаються як стадії його еволюції, являють собою скоріше загальні орієнтири для управлінців, ніж практичні напрями. Узагальнити різні підходи можна на перетині трьох парадигм, які сформувались протягом розвитку шкіл управління, та які впливають на сучасну практику управління персоналом: технократичної, антропологічної та соціальної [10, с. 87].

Розглядаючи технократичну парадигму, можна зрозуміти, що мова йде про працю і на конкретний її поділ на трудові операції та адміністрування, як основний засіб для її організації. Працівник виступає лише трудовою функцією, одним з елементів певних технологій чи механізмів для досягання організації

поставленої мети. Людина виступає нематеріальним активом організації, в якій створює певну діяльність.

Якщо аналізувати антропологічну парадигму, то можна зрозуміти, що вона ставить за мету досягти максимального розвитку людини в організації, де організацію розуміють як штучно створене культурне середовище. Людину оцінюють перш за все як істоту, що наділена мовою та свідомістю, здатністю мислити, аналізувати та оцінювати навколишній світ. Кожна людина, що має свій особистий набір характеристик називають індивідом. Саме завдячуючи цій парадигмі, була створена школа людських відносин, де на першому місці стоїть не діяльність як така, а людина, що виконує її. Організація має надати людині можливості розкрити себе, надати їй комфортні умови для реалізації власного потенціалу.

Якщо мова йде про соціальну парадигму, де на перший план стає людина як особистість, де вона виступає основним елементом суспільних відносин. Тобто, ключовим аспектом у даній теорії є особистість, яка включена у соціальний контекст. А, отже, використання людського капіталу неможливе без наявності капіталу соціального, змістом якого є готовність до кооперації та підтримки, уміння працювати в групі, команді [10, с. 93]. Ми вважаємо, що соціальний капітал дозволяє швидко і ефективно координувати діяльність людей, мобілізувати їх на досягнення організаційних цілей. Його розвиненість підвищує рівень лояльності працівників організації. Найбільш використовувана парадигма є, безумовно, соціальна. Наразі для того, щоб втримати спеціаліста, йому створюють максимально комфортні умови, мотивують, де він перестає бути лише частиною процесу, що виконує певну функцію. Людина починає розуміти власну цінність і ставлення до неї як в колективі, так і керівництва. Тим самим, спеціаліст не бажає змінювати своє місце роботи, адже при можливості кар'єрного та персонального росту, адекватній заробітній платі, що відповідає його кваліфікації, наявності якісного менеджменту та кваліфікованої команди, в

нього не виникає і думки щодо пошуку нових більш цікавіших проектів. Отже, наявність різних парадигм щодо управління персоналом свідчить про постійний процес його вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій та ідей. Проте, як дуже часто буває, теоретичні доробки не завжди ідеально підходять до практичних випадків, які просто часто бувають неописані через неможливість вирахувати всі кейси, які можуть виникнути. Адже, людина істота жива та не передбачувана, і може мати різкі зміни на практиці співвідносно теорії. Ускладнює цей процес і використання в сучасному управлінні людською складовою організації різних категорій та понять: «робоча сила», «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «кадри», «персонал», «людські ресурси». Різниця між ними зумовлена аспектами, в яких розглядається людська складова організації, що має вираз у різних спеціальних термінах. Так, у перекладній англійській мові джерелах найчастіше зустрічаються такі терміни, як:

Personnel administration (PrsA) – адміністрування персоналу (набір, контроль, розстановка, підготовка, використання персоналу), упорядкування стосунків між керівництвом та підлеглими [13]. Вони також можуть бути відповідальними або залученими до процесу найму; ці обов'язки включають опитування потенційних кандидатів та розробку протоколу навчання. Працівники адміністрації персоналу також проводять оцінку працівників, консультують працівників щодо їх переваг, таких як охорона здоров'я, і забезпечують задоволеність і комфортність працівників за місцем роботи шляхом вирішення проблем та вирішення конфліктів між працівниками.

Personnel relation (PrsR) – управління стосунками усередині організації на міжособовому рівні та між підрозділами організації (зокрема внутрішньокорпоративний PR і конфлікт-менеджмент) [13];

Термін «employee relations» (тобто відносини з працівниками) стосується зусиль компанії щодо управління відносинами між роботодавцями та працівниками [40]. Організація з хорошою програмою відносин з працівниками

забезпечує справедливе та послідовне ставлення до всіх працівників, щоб вони були віддані своїй роботі та лояльні до компанії. Такі програми також мають на меті запобігання та вирішення проблем, що виникають у ситуаціях на роботі. Програми відносин з працівниками, як правило, є частиною стратегії людських ресурсів, спрямованої на забезпечення найбільш ефективного використання людьми для виконання місії організації. Стратегії людських ресурсів – це свідомі плани, які компанії використовують, щоб допомогти їм отримати та зберегти конкурентну перевагу на ринку. Програми співробітництва стосуються питань, як оплата праці та пільги, підтримка балансу між роботою та особистим життям, а також безпечні умови праці. Одним з найефективніших способів для компанії, щоб забезпечити сприятливі відносини з працівниками, є прийняття стратегії людських ресурсів, яка надає велику увагу співробітникам як зацікавленим особам у бізнесі. Зацікавлені сторони – це люди, які, фінансово чи іншим чином, довіряють компанії та потерпають від її успіху чи невдачі. Коли працівників розглядають як більше, ніж просто оплачуваних робітників, але як фактичних зацікавлених сторін з можливістю впливати на наслідки, вони відчують більшу ціну за роботу, яку вони виконують.

Специфіка людських ресурсів, на відміну від усіх інших видів ресурсів (матеріальних, фінансових, адміністративних, інформаційних та ін.), полягає в наступному: 1) люди наділені інтелектом, отже, їх реакція на зовнішній вплив (управління) емоційно осмислена, а не механічна; процеси взаємодії між управлінцем і працівниками є двосторонніми; 2) люди здібні до постійного вдосконалення та розвитку, що є найбільш важливим і довготривалим джерелом підвищення ефективності будь-якої організації; 3) люди обирають певний вид діяльності (виробничої або невиробничої, розумової або фізичної) усвідомлено, керуючись потребами та інтересами, ставлячи перед собою певну мету.

Ринок праці є полем, з якого починається як стратегічний кадровий менеджмент, так і, власне, робота з персоналом усередині організації в тому числі

і рекрутингу. Потрібно звернути увагу на те, що ринок праці – це категорія, насамперед, економічна, тому пріоритети в його дослідженні лежать у галузі економічних наук [38].

Концепції нової економічної парадигми поступово утверджують соціальноорієнтований погляд на його сутність. Згідно цьому погляду визнається специфічна функція робочої сили як товару, що додає цьому ринку соціального характеру. Працюючи, власники робочої сили створюють пропозиції цього товару, а підприємці – власники капіталу, створюють попит на робочу силу. Співвідношення попиту та пропозиції формує цінову політику даного товару, що виражається у грошовій формі заробітної плати. Купівля-продаж робочої сили і є економічною основою найманої праці. Отже, структура ринку праці характеризується співвідношенням професійно-кваліфікаційних та соціальних груп, за якими аналізується попит і пропозиція. Таким чином, зовнішній ринок праці, на нашу думку, охоплює відносини з приводу найму працівників відповідної професії та спеціальності продавцями і покупцями робочої сили в масштабах країни, регіону, галузі. Внутрішній ринок передбачає горизонтальну (з переведенням на інше робоче місце без змін у кваліфікації) або вертикальну (з переведенням на інше робоче місце з підвищенням у посаді або на роботу, що потребує вищої кваліфікації) мобільність усередині підприємства. У США, наприклад, переважає зовнішній ринок праці, а в Японії – добре організований внутрішній ринок праці [38].

На основі аналізу наукових та науково-методичних робіт нами було з'ясовано, що до основних особливостей внутрішнього ринку праці відносяться: ставка заробітної плати працівників не залежить (або майже не залежить) від співвідношення попиту і пропозиції на аналогічний вид праці на зовнішньому ринку; заробітна плата, як правило, тим вища, чим довше людина працює в організації і чим вище її внутрішньоорганізаційний статус; в організації існують службові (кар'єрні) сходи і система просування по ним, заснована на

використанні вже працюючих співробітників; велику роль відіграють формальні і неформальні правила поведінки, організаційна культура; взаємовідносини між роботодавцем і персоналом носять тривалий, стійкий характер.

Ми вважаємо, що внутрішні ринки праці особливо розвинені там, де переважає підготовка працівників на робочому місці, пов'язана з неформальними аспектами навчання. Це сприяє зростанню ефективності їх праці, зниженню рівня конфліктності в трудовому колективі. Роботодавець економить засоби на найм і навчання новачків завдяки низькій плинності кадрів. Однак, внутрішні ринки праці, на нашу думку, мають переваги не тільки для роботодавців, але й для працівників. Тим з них, хто довго працює в організації, зайнятість фактично гарантована. Вони часто отримують достатньо вагомий соціальний пакет. В той же час, у внутрішніх ринків праці є свої проблеми і недоліки. Так, при професійній підготовці працівників безпосередньо на робочому місці можуть виникати труднощі, якщо навчений працівник претендує на місце наставника. Якщо заробітна плата залежить від становища працівника, стажу роботи і віку, а не від продуктивності, то стимули до праці можуть слабшати, так що організація мусить підтримувати достатній рівень внутрішньої конкуренції за просування по службових сходах.

Рекрутинг персоналу є однією із основних складових системи управління персоналом і являє собою діяльність із створення умов заповнення вакансій (вакантних робочих місць) в компанії – замовника (роботодавця) компетентними фахівцями, відповідними своїми рисами вимогам замовника.

Однією із форм пошуку необхідних організації фахівців є звернення до спеціалізованих агенств з найму персоналу (рекрутингових агенств). Рекрутинг включає комплекс організаційних заходів, розроблених агенством з найму персоналу щодо заміщення вакантної посади та полягає у формуванні і надання замовнику списку відібраних, відповідно до вимог замовника, кандидатів на цю посаду.

Нині історично склалось, що людям потрібен контроль та управління. Хтось створений керувати, хтось бути керованим. Якщо розглядати історичні етапи становлення суспільства, то можна побачити деякі історичні передвісники процесу рекрутингу. Традиційним суспільством вважається те, що має аграрний устрій, закладений на традиціях. Тут все регламентується звичаями. Для нього характерні низький темп розвитку, розділення праці, вироблення одноманітних простих робіт, більше фізичне навантаження, неформальне регулювання взаємодій (нормами неписаних законів релігії і моралі), спрощена система управління (влада в спадок або влада старійшин).

Протягом багатьох століть управління персоналом, в тому числі і рекрутинг, як складова цього процесу, не була виокремлена, як окрема галузь. Праця мала більш індивідуальний характер, родина виступала у ролі основної сили виробничої діяльності. У традиційному суспільстві на управлінські посади назначалися люди, в основному чоловіки, які мали розвинену фізичну силу або їхній вік виходив за середній показник віку населення. Перші спроби виокремлення управління персоналом як галузі відбулися у середньовіччі. З розвитком цехів збільшувалась кількість співробітників.

Управління персоналом розвивалось разом з розвитком держави та її суспільства. На той час розгалужене управління персоналом яскраво було виражене у релігійних організаціях. Найбільшою з яких була Римськокатолицька церква та Орден Ієзутів, де для вступу проводився відбір з декількох етапів. Оцінка персоналу проводилась наступним чином: бесіда щодо віри, моральних якостей, далі розповідь про життя членів ордену. А наступним етапом були фактичні випробування: протягом місяця людина мала переосмислити своє життя в нових умовах цінностей, півроку мала виконувати найскладнішу роботу, займатися паломництвом та проповідувати дітям [1].

Аналізуючи наукові та науково-методичні джерела, приклади проявів рекрутингу можна побачити і на найбільш впливових державах давнини. У

Стародавньому Єгипті та Стародавній Греції були спеціально навчені люди, які відбирали представників до вступу у військо. Для побудови сильної армії, що могла безупинно вести ці країни до перемог, визначалися цільові групи з кандидатів, які потенційно могли б підходити для служби. Зазвичай, це було чоловіче населення з ізольованих і бідних поселень, яких мотивували майбутніх воїнів досить високою винагородою. Багато з цих ідей до нині мають попит серед рекрутерів, але вже підлаштовані під потреби сьогодення. На зміну традиційного суспільства приходить індустріальне, в наслідок розвитку машинного виробництва та науково-технічного прогресу. Його характерними рисами є механізація ручної праці, автоматизація, збільшення ролі міста в житті людей, розвиток ролі управління. Промислова революція внесла вагомі корективи.

На зміну мануфактурам прийшли фабрики з великою кількістю працівників, колективним характером праці та детальним розподілом. Ці зміни підвищили інтенсивність праці, проте і загострювали конфлікти на підприємствах. Підприємці не могли впоритися з цими конфліктами і в наслідок чого потребували появи нового відділу, який був би посередником між керівництвом та персоналом. Саме так вперше з'являється виокремлення управління персоналом, як окремої функції загального управління [2]. Перші служби по найму почали виникати у країнах західної Європи: Німеччині, Британії та Франції, які займалися працевлаштуванням та пошуком потрібних кандидатів. Перша американська служба з персоналу, що відома під назвою «біржа зайнятості», виникла в 1848 році в Бостоні, штат Массачусетс. Проте великі спеціалізовані кадрові агентства вперше з'явилися в США після великої депресії і особливо після II Світової Війни, коли пішов підйом промисловості і різко виріс попит на професійних працівників.

Рекрутинг і особлива його складова head hunting, беруть свій початок в управлінському консультуванні. Саме найбільші консалтингові компанії і компанії великої шістки, такі як "Deloitte & Touch", "Ernst & Young" як

розширення сервісу своїх послуг і для забезпечення «правильності» виконання їх рекомендацій розпочали цілеспрямовано переманювати висококласних фахівців в компанії своїх клієнтів. Першою компанією, що займалась Executive search (пошуком та підбором топ-менеджерів) було американське агентство Boyden, відкрите у Нью-Йорку в 1946 році.

У 1948 році була заснована одна з найбільших рекрутингових компаній Manpower. Наразі ця компанія має 3600 офісів у 59 краях світу, число її клієнтів перевищує 400 тис. Manpower входить в “Fortune’s list” 100 кращих корпорацій США [3]. Свою історію Manpower Group веде з 1948 р. Заснована у м. Мілуокі (штат Вісконсін, США), компанія незабаром почала стрімку експансію бізнесу по всій території США [4]. Понад 400 000 провідних компаній, багато з яких входять до списку ТОП 500 крупнейших корпорацій журналу Fortune, є клієнтами Manpower Group. Щодо фінансових показників, то у 2014 році обіг компанії склав \$ 20 мільярдів доларів США. Акції ManpowerGroup котуються на Нью-Йоркській фондовій біржі.

У 2014 році кадровий склад ManpowerGroup налічував понад 30 000 фахівців по всьому світу. Представництво ManpowerGroup в Україні було відкрито в 2005 році. За 10 років успішної роботи ManpowerGroup (Україна) з невеликого регіонального підрозділу перетворилася в провідну компанію країни - одного з лідерів кадрової індустрії України. Завдяки широкому спектру надаваних сервісів і високій якості обслуговування, ManpowerGroup стала надійним діловим партнером для понад 100 компаній, багато з яких входять до списку ТОП 500 найбільших корпорацій за версією журналу Fortune. Серед клієнтів ManpowerGroup - провідні фармацевтичні компанії, банки, компанії сектора B2B і FMCG. Фахівці ManpowerGroup готові надати послуги з пошуку та підбору персоналу будь-якого рівня. Протягом 10 років компанія успішно здійснює проекти в таких сферах, як фінанси, бухгалтерія, юриспруденція, HR, інженерія, маркетинг, продажі, телекомунікації та IT і в багатьох інших [5].

Представництво Manpower Group в Україні бере активну участь в найбільш значущих кадрових заходах країни і ось уже кілька років є незмінним членом Торгово-Промислової Палати України. Протягом тривалого часу Manpower Group успішно співпрацювала з Європейською Бізнес Асоціацією в Україні. В наслідок економічної кризи 1974–1975 рр., відбулись різкі зміни у процесах рекрутингу. Виникала висока плинність кадрів, випадки відсутності робітника на його робочому місці під час робочого дня без вагомих на те причин, посилення відчуженості праці. Це сприяло переосмисленню ролі людської складової організації та виникненню концепції якості трудового життя, яка набула поширення починаючи з 1970-х років. Головними принципами якої були: – дотримання принципу еквівалентності оплати праці (працівник заробляє стільки, скільки коштує його робоча сила); – безпечні і здорові умови праці (тобто певна охорона праці, за якої працівник міг спокійно виконувати свої обов'язки без безпосередньої чи опосередкованої шкоди для власного здоров'я та загрози власному життю); – безпосередня можливість використовувати і розвивати свої здібності, задовольняти потреби в самореалізації і самовираженні (по базовим потребам людини, самореалізація і самовираження знаходяться на піку піраміди Маслоу, що може бути досягнутий лише тоді, коли всі нижчі щаблі будуть виконані на достатньому для людини рівні); – можливість кар'єрного зростання, змога розширяти власне набутті знання; – гарний менеджмент у колективі і командна робота; – дотримання правових норм кожного працівника; – соціальна значущість праці, знання того, що діяльність є корисною не тільки для себе, а й для громадськості.

Протягом останніх 45 років рекрутинг з діяльності, що була супутньою до бізнесу і політики, нарешті, перетворюються у самостійний вид бізнесу та починає формуватися ринок рекрутингових послуг.

Індустріальний тип суспільства змінює постіндустріальний (інформаційний). Саме у період активного розвитку інформаційних технологій

рекрутинг почав найактивнішу фазу свого розвитку. Цей тип суспільства передбачає швидкі рішення, кардинальні зміни у світогляді людей, гнучкість та професійність. Між компаніями, що виходять на ринок праці, панує величезна конкуренція. І, саме професійний рекрутер, може забезпечити найкращими кадрами за невеликий проміжок часу компанії, тим самим підвищити ефективність їхньої діяльності.

1.2. Характеристика видів рекрутингу. Особливості функціонування ринку рекрутингових послуг

В системі управління персоналом розрізняють два види рекрутингу-зовнішній і внутрішній. Рекрутери першої групи (зовнішні) працюють в рекрутингових компаніях (кадрових агентствах) та виступають посередниками між компаніями-замовниками та шукачами роботи. Внутрішні рекрутери підбирають персонал виключно для власної організації. Інша назва внутрішнього рекрутингу – «робота in-house». Розглянемо більш детально основні види рекрутингу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Види рекрутингу

Вид рекрутингу	Характеристика
<i>1</i>	<i>2</i>
Внутрішній рекрутинг	Результати відбіркового випробування кандидата на вакантну посаду; результати оцінки роботи внутрішнього кандидата; можливість внутрішнього навчання кандидата на вакантну посаду; аналіз і опис поточної позиції претендента і профілю вільної вакансії; умови для просування внутрішнього кандидата і можливість заміни поточної позиції

Продовження таблиці 1.1

1	2
Зовнішній рекрутинг	укладення договору з кадровими агентствами; розміщення вакансій в ЗМІ? плакати або повідомлення на дверях компанії; контакти з профспілками і галузевими асоціаціями; контакти з університетами, школами, студентськими асоціаціями, профільними курсами і бізнес-школами; лекції та доповіді в університетах і школах контакти з іншими компаніями, що працюють на тому ж ринку, з точки зору взаємного співробітництва

Розглянемо порівняльну характеристику зовнішнього та внутрішнього рекрутингу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика видів рекрутингу

Фактор	Зовнішній рекрутинг	Внутрішній рекрутинг
1	2	3
Клієнти та заявка на підбір персоналу	компанія-замовник (або співробітник компаніїзамовника)	керівництво структурного підрозділу
Пошук та відбір персоналу	залучення ЗМІ, Інтернет, jobсайти	пошук через співробітника групи підбору
Закриття вакансії	відбувається внаслідок ефективної роботи групи пошуку та підбору кандидата (відповідно до джерел пошуку)	
Звільнення під час випробувального терміну	якщо працівник звільняється, раніше ніж закінчиться випробувальний термін, агентство бере на себе відповідальність із пошуку нової кандидатури	якщо працівник звільняється, раніше ніж закінчиться випробувальний термін, рекрутер займається пошуком нової кандидатури (таким чином внутрішній рекрутинг може стати зовнішнім)

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Преміювання	Фіксована основна частина заробітної плати та відсоток від кількості закритих вакансій (бонусна частина більше ніж основна)	Є фіксована основна частина заробітної плати та змінна частина заробітної плати у вигляді поточних премій (бонусна частина менша ніж основна)

В зовнішньому і внутрішньому рекрутингу схема роботи та її зміст майже аналогічні, однак і там, і там є свої переваги та недоліки. Роблячи вибір рекрутер повинен враховувати потенційні перспективи для подальшого розвитку. Отже, рекрутинг є сферою розвитку людського капіталу, адже саме за допомогою рекрутера можна розвивавти потенціал найманих робітників та сприяти їх особистісному та професійному розвитку.

Як свідчать реалії сьогодення ,рекрутинг як бізнес найбільш інтенсивно розвивається в таких країнах як: США, Англії, Канаді, Австрії, Швейцарії. Всі ці країни є «законодавцями моди» в світовому рекрутингу, а місцеві рекрутерські ринки налічують десятки тисяч учасників.

Рекрутинг вчорашнього дня -
"handmade" рекрутинг



Рис 1.1. Рекрутинг вчорашнього дня.

Розглянемо локальні ринки послуг з підбору та відбору персоналу окремих країн. Ринок рекрутменту США. У Північній Америці в даній галузі залучено 25 тисяч компаній. Налічується 26 національних і більше 10 міжнародних Асоціацій, Найстарша з них - National Association of Personnel Services (NAPS), була створена в 1961 році і об'єднує 1500 компаній. У США щорічно публікується список 500 найбільш швидко зростаючих компаній. У список 500 найбільших компаній, що розвиваються, увійшли 15 компаній з тимчасової допомоги, 13 компаній з технічної підтримки, 4 компанії з лізингу персоналу і 2 компанії «executive search». –Європейські країни. Практично у всіх європейських країнах спостерігається приріст виручки рекрутингових компаній. Франція декларує друге місце в світі після США за темпами зростання обсягу ринку. Приріст виручки у секторі тимчасової зайнятості за останні кілька років показали: Іспанія - 114%, Швеція - 50%, Нідерланди - 28%, Франція - 25%, Швейцарія - 20%, а також Бельгія і Австрія - 19% [6]. –Азія - це не одне місце, а регіон багатьох культур, і діяльність сильно змінюється від країни до країни. У Китаї, наприклад, рекрутингові компанії не можуть діяти без ліцензії. Експерти виділяють чотири області з найбільш активними ринками праці: Австралія, Японія, Сінгапур і Гонконг. –Австралія. За останні роки, загальна виручка від кадрових послуг зросла з 60 мільйонів австралійських доларів (45 млн. Доларів США) до 221 мільйона австралійських доларів (165 млн. Доларів США) [6]. –Гонконг.

Незважаючи на приналежність до Китаю, економіка Гонконгу оживлена, і ринок праці продовжує швидко розвиватися. Серйозний дефіцит необхідних навичок створив незвичайні умови робіт. На сильному, але інтенсивно мінливому ринку постійної зайнятості, молоді професіонали мають тенденцію змінювати місце роботи кожні 12-14 місяців, що робить там постійну зайнятість працівників схожою на тимчасову або контрактну зайнятість в традиційному розумінні. Брак кваліфікованої праці створила більше можливостей для роботи жінок, в Гонконзі для жінок існує велика ймовірність, ніж на Заході, досягти кар'єрного зросту.

Прогнозується висока активність в наймі в Гонконгу, так як інвестиційні банки та багатонаціональні корпорації впроваджуються туди, щоб зайнятися бізнесом на материковому Китаї та інших ринках, що розвиваються. Рекрутингова практика в Україні зародилася значно пізніше, ніж у всьому світі в силу різних об'єктивних причин. До недавнього часу в Україні існувало два види недержавних «посередників із працевлаштування»: кадрові агентства (їхні послуги з пошуку роботи оплачували потенційні кандидати на вакансії) та рекрутингові компанії (з ними розраховувалися роботодавці за фактом прийняття працівника на роботу). Перших на ринку більше не буде через прийняття депутатами урядового закону «Про зайнятість населення», за допомогою якого влада вирішила переполовинити кількість існуючих компаній. Даний закон покликаний врегулювати діяльність кадрових агентств, яких сьогодні в Україні (за неофіційними джерелами) налічується близько 15 тис. Новий закон вперше закріплює в Україні такі поняття, як: – «рекрутинг» (діяльність підприємств, що надають посередницькі послуги з працевлаштування), – «аутстафінг» (послуга виведення персоналу за штат роботодавця) – «аутсорсинг» (діяльність підприємств, що здійснюють наймання працівників для виконання ними робіт в іншого роботодавця). Закон вперше офіційно призначає «наглядача» над усіма організаціями, які беруть участь у цьому бізнесі. Відтепер Міністерство соціальної політики зобов'язане вести облік рекрутингових компаній. Компанії, які надають посередницькі послуги та послуги аутсорсингу, зобов'язали подавати інформацію про чисельність працевлаштованих осіб до територіальних відділень Мінсоцполітики. По суті, це означає, що тепер вся зовнішня рекрутингова діяльність буде моніторитися так само ретельно, як діяльність фінансових компаній (банків, страховиків, компаній з управління активами і т.д.).

Розвиток рекрутингу в Україні можна розділити на кілька етапів.

Етап 1: (1995-1997г.). Основні характеристики даного етапу – нерозвиненість інфраструктури ринку послуг з найму і відбору персоналу, відсутність технологічної бази роботи кадрових агентств в Україні.

Етап 2: (1997-1999 р). Характерні особливості даного етапу - різко зросла кількість рекрутингових агентств, зміна ставлення до підбору персоналу за допомогою кадрових агентств серед вітчизняних компаній-замовників [7].

Етап 3: (2000-н / ч). З 2001 року число провайдерів кадрових послуг почала стрімко зростати - до 2003 року в Україні працювало вже понад 150-ти компаній, позиціонували свій бізнес в рекрутинговому сегменті. Як правило, це були невеликі організації чисельністю 7-15 осіб. Наразі в Україні існує значна кількість різних джерел допомоги в залученні кадрів для всіх форм підприємств: –понад 300 приватних провайдерів послуг з пошуку і підбору персоналу (в Києві - понад 100 приватних рекрутингових компаній); –725 державних центрів зайнятості (16 з яких працюють в Києві); –не менше 70-ти відомих Інтернет-ресурсів, що надають роботодавцям і здобувачам можливість взаємодії; –не менше 30-ти спеціалізованих видань, присвячених кадрової індустрії [8].

Національне правове поле, в якому знаходяться організації професійного роботодавця в Україні, тільки розвивається, перебуває в стані динаміки. Так, до суб'єктів господарювання, котрі займаються посередництвом в працевлаштуванні, встановлено певні вимоги.

1.3. Техніки успішного рекрутменту: алгоритми та інструментарій підбору кадрів

Теоретичний розгляд проблеми рекрутингу як складової управління персоналом є важливим для загального бачення всіх взаємозв'язків між багатьма процесами. Проте, часто на практиці виходить не так, як зазначено у наукових

теоріях або покладено в концепціях, і це природньо. Адже, яка б якісно складена теорія не була, на практиці в чистому вигляді її знайти важко. Теоретичний базис не є інструкцією до дій в тій чи іншій ситуації, особливо, коли справа йде про роботу з людиною, яка є неординарною, особливою за своїми зовнішніми та внутрішніми факторами, оригінальна у викладі власних думок та специфіки як в роботі, так і в житті в цілому. Часто на практиці бувають змішані підходи та моделі управління.

До прикладу, якщо ціла команда переїхала в корпорацію з однією культурою, а корпорація має іншу, або власник йде за менеджментом східним, а команда працює за західною моделлю. На цих культурних стижах менеджерських підходів часто виникають труднощі, з якими стикається рекрутер.

Отже, потрібно розібрати процес рекрутингу з практичної діяльності, які можуть бути етапи, і які на цих етапах виникають труднощі. Який особливий інструментарій використовує рекрутер; що собою являє «сорсинг», ким взагалі має бути рекрутер в його реальній практиці, та яке майбутнє очікує цю сферу діяльності. Отже, ми визначили, що рекрутер – це людина, яка займається пошуком і наймом працівника на певну відкриту вакансію. При побудові системи підбору персоналу та належному професіоналізмі внутрішніх рекрутерів компанія може закривати вакансії самостійно, не звертаючись за допомогою до спеціалізованих агентств. Виняток становлять випадки, коли роботодавець чітко знає, якого фахівця йому хотілося б «переманити».

В принципі, такого роду пошук можуть проводити і внутрішні рекрутери, але подібні методи вважаються неетичними. Тоді в справу вступають професіонали хедхантинга, залишаючи репутацію організації незаплямованою. Компанія, яка не може оплатити послуги професіоналів, ризикує своїм іміджем. Великі організації прагнуть залучити в штат HR-підрозділу успішних рекрутерів. Оскільки ця професія порівняно нова, фахівці, що займаються рекрутингом, в основному, не мали потрібної освіти, і, дійсно, талановитих професіоналів на

ринку праці не так вже й багато. Що ж являє собою система підбору персоналу в компанії, які процеси повинні освоїти рекрутери-початківці? Спочатку потрібно з'ясувати вимоги до посади і до кандидату. Тому, на нашу думку, перше, що потрібно зробити - розробити job description. Job description – це робочий документ рекрутера, який допомагає з'ясувати у замовника чіткий профіль кандидата.

Етапи підбору персоналу: 1. Прийом заявки. У компанії, що має широку філіальну мережу, лінійний менеджер - внутрішній «замовник» - не завжди може особисто передати рекрутеру заявку на підбір фахівця. В такому випадку заявки приймаються: через інтернет, по факсу, по телефону. Заповнені анкети доцільно сортувати і зберігати в архіві HR-підрозділу, що дозволить заощадити час при повторній роботі з цими ж вакансіями, або з аналогічними вакансіями для інших підрозділів. 2. Аналіз заявки. Заповнену анкету-заявку обов'язково потрібно уважно вивчити. В ході уточнення посадових обов'язків і умов роботи можуть виникнути додаткові питання. Повинні бути з'ясовані всі неповні відповіді, уточнено всі особливі, навіть унікальні, вимоги до претендента. 3. Бесіда з майбутнім керівником кандидата. Деякі рекрутери вважають, що на етапі підготовки досить один раз провести бесіду з замовником (в тому числі по телефону) для обговорення заявки. Однак, щоб уникнути прикрих помилок, всі нюанси вимог до фахівця потрібно обговорювати дуже ретельно. Якщо рекрутер зустрічається з замовником вперше, бажано проводити бесіду в офісі замовника.

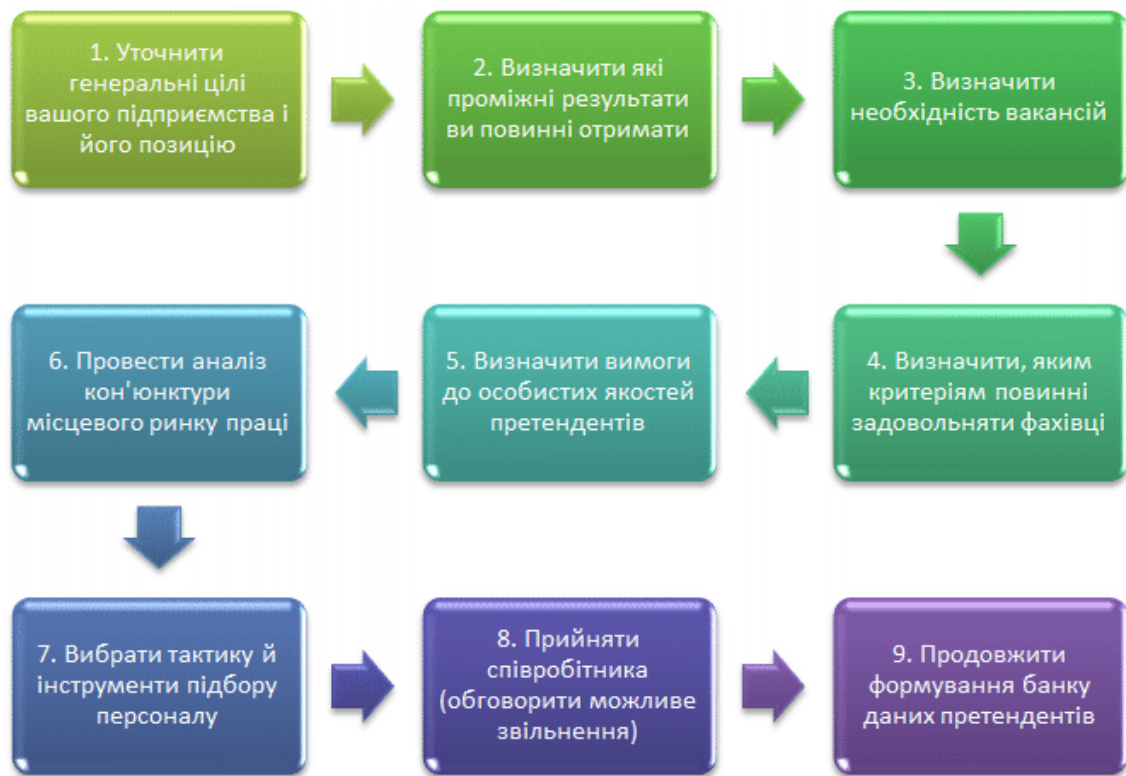


Рис 1.2 Алгоритм підбору персоналу

Так можна скласти враження про офіс, умови роботи, психологічну атмосферу в колективі, персональні характеристики майбутніх співробітників та своїми очима побачити робоче місце, де буде працювати найманий співробітник. Це дасть додаткову інформацію про те, якого колегу хочуть бачити в даному підрозділі, скласти уявлення про їх бачення «ідеального» співробітника. Професійний рекрутер вважає, що особливості корпоративної культури компанії в цілому і конкретного підрозділу, умови психологічної сумісності людей потрібно «відчувати». Тоді він зможе більш повно відповісти кандидату на закономірні питання: наприклад, чи наявний кондиціонер в приміщенні влітку (часто це важливо для людей, що мають проблеми зі здоров'ям); хто із співробітників у відділі користується максимальним довірою керівника; хто з

майбутніх колег балакучий, а хто мовчазний і т. п. А, крім того, зрозуміти відповідає вимогам кандидат і чи сприйме його команда.

Якщо на вакантну посаду від кандидата потрібні рідкісні / специфічні компетенції (специфічна мова програмування, знання рідкісного фреймворку хороша працездатність в нічний час), то спектр вибору, як правило, вузький. У таких випадках необхідно змістити акценти і підвищену увагу приділяти не стільки процесу підбору, скільки адаптації фахівця. 4. Пошук кандидатів. Далі потрібно вибрати методи пошуку і скласти план дій. Правильне визначення напрямків пошуку і точно складений текст оголошення про вакансії допоможуть зібрати базу резюме кандидатів, що максимально відповідатимуть вимогам. Чим більш конкретна інформація буде міститися в оголошенні, тим вище ймовірність відгуку потрібних людей. У тексті оголошення обов'язково потрібно вказати: точну назву посади; чіткі вимоги до кваліфікації і досвіду роботи; короткий опис функцій, які виконуються на зазначеній посаді; проект, в якій буде залучений спеціаліст, опис особистих якостей (не загальних побажань, а дійсно необхідних за посадою: не слід вимагати від програміста комунікабельності, а від охоронця - креативності); форму зайнятості (повний робочий день або часткова); інші умови роботи (відрядження; наявність водійських прав і т. п.); тривалість випробувального терміну; рівень оплати, інформацію про компанію; сайт компанії; контактні дані рекрутера. Якщо інформація про винагороду носить конфіденційний характер, слід вказати: «оплата за домовленістю».

Прохання до кандидатів вказувати бажаний розмір зарплати також допоможе відібрати підходящі резюме, не розкриваючи інформацію про рівень оплати праці.

Інтерв'ю на soft skills. Поведінкова співбесіда або інтерв'ю за компетенціями популярно з 70-х років минулого століття. Його особливо люблять грамотні рекрутери, тому що цей спосіб дозволяє ретельно аналізувати кандидата за його компетенціями та поведінкою. Під час такого інтерв'ю

рекрутер з'ясовує: –чи кандидат володіє необхідними якостями і компетенціями; –те, як кандидат поведився в певних ситуаціях на роботі або в житті в минулому. Рекрутери використовують різні методи пошуку кандидатів, вибір залежить від особливостей конкретної ситуації. За великим рахунком, можна розділити всі методи на дві групи - етичні та неетичні. Наразі розглянемо етичні методи пошуку фахівців, які успішно застосовуються в практиці роботи вітчизняних та зарубіжних рекрутерів.

Щодо етичних пошуків, до них входять наступні: пошук кандидата в самій компанії (стосується внутрішнього рекрутингу, який ще має назву «in the house» можливо, з оголошенням конкурсу на заміщення вакантної посади в певному відділі чи галузі), використання резервної бази резюме (в кожну компанію на одну і ту саму вакансію приходять багато кандидатів, які до того відправляли резюме, навіть якщо кандидат за якихось причин не підійшов, його резюме лишається в базі і до нього можна буде звернутися пізніше), використання особистих контактів (нетворкинг самого рекрутера часто допомагає в пошуку потрібного профілю), пошук резюме в інтернеті (цей метод є безпрограшний і активним, адже ресурсів для пошуку є безліч, і завжди є люди, які шукають роботу), розміщення оголошень в інтернеті (пасивний метод пошуку кандидатів, який має і плюси, і мінуси, головним з яких є затягування закриття вакансії), також можна виділити розміщення оголошень про вакансії на сайті компанії, розміщення інформації про вакансії в ЗМІ, залучення провайдерів - рекрутингових агентств, пошук кандидатів безпосередньо в навчальних закладах, повідомлення центрів зайнятості про відкриті вакансії, поширення інформації про вакансії з використанням друкованих матеріалів (настінних оголошень, листівок), участь в ярмарках вакансій, залучення знайомих зовнішніх рекрутерів до виконання разових замовлень.

Щодо неетичних методів: пряме переманювання працівників компанії конкурента (зазвичай рекрутери підписують NDA (Non-disclosure

agreement) - угода про нерозголошення конфіденційної інформації [16]. Такий контракт можна підписувати з будь-яким суб'єктом, якому Ви довіряєте доступ до конфіденційної інформації. Основні цілі NDA: перше завдання попередити факт розголошення інформації співробітником. Угода носить превентивний характер, і чим якісніше опрацьовано угоду, тим менше ймовірність розголошення інформації. Другим завданням NDA є застосування санкцій до співробітника - порушнику з метою зупинити подальше розголошення конфіденційної інформації. Третім завданням NDA є відшкодування матеріального збитку, який був нанесений співробітником компанії в зв'язку з розголошенням конфіденційної інформації.), переманювання працівників компанії-конкурента через близьких їм людей, переманювання за допомогою послуг приватних служб безпеки, особиста домовленість з працівником рекрутингового агентства на виконання неофіційного замовлення компанії. Сорсинг - це пошук кандидатів. Хтось включає в нього спілкування з кандидатами до етапу, коли вони погодяться розглянути пропозицію, хтось обмежується тільки пошуком за заданими критеріями, тобто результатом цього процесу є профіль кандидата, який за прямими або непрямими ознаками підходить на відкриту вакансію [17].

Рекрутери поділяють свій пошук на 2 види: активний та пасивний. – Активний називають пошук кандидатів вручну. Коли заходить вакансія в роботу, заповнюється job description і рекрутер починає шукати релевантні профілі по каналах пошуку щодо технічних вмінь кандидата, аналізуючи можливість його зацікавленості щодо відкритої вакансії з досвідом, зарплатними очікуваннями та напрямку діяльності. –Пасивний сорсинг – це написання і розміщення вакансій на пошукові сайти і очікування відгуків кандидатів [18].

Взагалі сорсинг – це метод, яким, зазвичай, займається researcher (від англійського - пошук - це співробітник відділу персоналу, що займається пошуком кандидатів на вакансію як правило, помічник рекрутера, в його

обов'язки входить активний пошук і запрошення кандидатів на співбесіду) [19]. Важливо розуміти, що основне завдання сорсингу - це знайти кандидата (тобто профіль, за яким можна зробити висновок, іноді непрямий, що кандидат підходить на вашу вакансію) і спосіб з ним зв'язатися. Тобто успішний результат - це профіль + контакт [18]. Є вакансії, на які кандидати активно відгукуються, в такому випадку завдання рекрутера просто вибрати того, який більше підходить. Є вакансії з популярними і поширеними на ринку технологіями, навіть якщо на ці вакансії кандидати не відгукуються самі, досить відкрити LinkedIn та пропонувати вакансію особисто.

Але якщо технологічний стек дуже специфічний, рідкісний, або сам ринок дуже вузький, то виникають певні проблеми. Інструментів та каналів пошуку у рекрутера є досить таки багато, починаючи від job-сайтів до нетворкінгу. –Job-сайти – зручний спосіб для активного і пасивного пошуку кандидатів. Там знаходиться величезна база резюме і людей, що активно шукають роботу на даний момент, їх легко запросити на співбесіду, оскільки, в першу чергу, вони самі зацікавлені у виході на роботу [20]. Ці платформи є у кожній країні світу, що дає змогу закривати вакансії в різних країнах. Розглянемо деякі з них. У країнах Прибалтики кращим для роботи сайтом буде естонський проект CVkeskus: для Естонії cvkeskus.ee, для Латвії cvmarket.lv, для Литви cvmarket.lt. Всі вони доступні через програму The Network. У Білорусії одним з кращих сайтів є jobs.tut.by. У Великобританії є лідер ринку онлайн-рекрутменту, але є і ті робочі сайти, на які варто звернути увагу і які також можуть бути зручні для використання. Першим сайтом є reed.co.uk. Взагалі компанія Reed була заснована як рекрутингове агентство в 1960 р., в 1995 р. вона запустила власний робітний сайт, який зараз може похвалитися 300 тис. Розміщеними вакансіями та 3,2 млн [21]. За reed.co.uk йдуть ще кілька сайтів: totaljobs.com, що належить до великої групи європейських робітних сайтів, керованих Axel Springer, і володіє ще кількома спеціалізованими сайтами, monster.co.uk, який має відносно велику

частку на ринку онлайн-рекрутингу Великобританії в порівнянні з іншими європейськими країнами, та інші. У сусіда Великобританії Ірландії найбільш популярним робочим сайтом вже досить давно вважається jobs.ie. Тут перемагає локальний гравець.

У Швеції найкращим варіантом буде сайт Stepstone.se. Офіційні цифри по ньому 120 тис.активних резюме. Можливості Monster.se. Stepstone популярний і в Данії, на stepstone.dk можна знайти приблизно таку ж кількість користувачів, що і в Швеції. Здавалося б, що в Норвегії, країні, в якій була заснована компанія Stepstone, цей робітний сайт повинен бути поза конкуренцією. Однак при першому погляді більш ефективним буде робота з сайтом finn.no/jobb, який являє собою щось на зразок дошки оголошень avito. Робітних сайтах Stepstone, як і британський TotalJobs, мають одного кінцевого власника - Axel Springer. Будучи одним з найбільших гравців на європейському ринку онлайн рекрутменту, Stepstone також вважається одним із засновників The Network. Фінляндії непоганим варіантом буде використання відомого порталу oikotie - tyonantaja.oikotie.fi, однак потрібно врахувати, що зазвичай добре говорять англійською фіни "не люблять" розміщувати вакансії нерідною мовою, тому в роботі з цим сайтом потрібна локальна допомога. Тепер перейдемо до країн західної та центральної Європи. У Франції, судячи за різними джерелами інформації, немає одного сильного гравця на ринку робочих сайтів. За кількістю пропозицій першим буде державний сайт pole-emploi.fr. Серед неспеціалізованих сайтів виділяються також Regionsjob.com, Monster.fr, для пошуку топ-менеджерів ефективним повинен бути сайт Apres.fr, який також є державним.

У Бельгії сильні позиції займає StepStone. За даними самого ресурсу, кількість резюме на stepstone.be 504 тис., а кількість розміщених вакансій відносно невелике, більше 5 тис. У Нідерландах, згідно невеликому огляду, конкуренція може вважатися однією з найсерйозніших в світі. Кращими варіантами будуть локальний nationalevacaturebank.nl або міжнародний

monsterboard.nl. Німеччина, ще одна велика арена боротьби серед робітників сайтів, розділена декількома гравцями, головними з яких залишаються stepstone.de і monster.de. На першому з них зараз розміщено понад 353 тис. резюме і 51 тис. вакансій. Невеликі результати для однієї з найбільших європейських країн.

На австрійському stepstone.at розміщено майже 5 тис. вакансій, і це один з кращих результатів в Австрії. Угорщина може «похвалитися» сильним локальним job-сайтом profession.hu, сайт The Network говорить про 71% частці цього гравця на ринку онлайн-рекрутменту в країні, на самому сайті вказані цифри 7200 розміщених вакансій від тисяча шістсот сорок два компаній. У Чехії найбільш популярний робітничий сайт - jobs.cz. У Словаччині популярним сайтом пошуку співробітників є kariera.zoznam.sk з 21 тис.

Резюме в базі і понад 3,8 тис розміщених вакансій. У Польщі за звання кращого робітничого сайту борються кілька ресурсів, але особистий досвід і досвід моїх колег з цієї країни говорить, що найкращим вибором буде сайт pracsuj.pl. В даний час на сайті розміщено понад 23 тис. Вакансій. Найцікавіша ситуація виявляється на півдні нашої частини світу. На Піренейському півострові ситуація начебто досить зрозуміла. У Португалії найбільш популярним сайтом є Net-Empregos.com. The Network повідомляє про 1,5 мільйони зареєстрованих кандидатів і 65% частки цього сайту на ринку робочих сайтів країни. Точної інформації по Італії немає, але, на перший погляд, на увагу заслуговують два ресурси - lavoro.corriere.it (більше 15 тис. резюме кожен місяць), ресурс однієї з найпопулярніших газет в країні Corriere della Sera, і знайомий по Іспанії infojobs.it (4,5 млн. кандидатів). Решта країн півдня Європи в основному мають по одному сильному локальному гравцеві серед робітників сайтів. За останні кілька років їх активно набуває повністю або частково фінська медіа-компанія Alma Media. Однак поки не створено єдиного бренду, і я не буду поки об'єднувати їх на карті.

У Словенії лідер - сайт mojedelo.com. У Сербії найпопулярнішим job сайтом є poslovi.infostud.com, в Хорватії - moj-posao.net, в Боснії і Герцеговині - posao.ba. Ці дані взяті зі спеціальної статті експерта з цих ринків і їх можна вважати цілком достовірними. В Албанії хорошим Робітним сайтом став duarune.com, який також оперує на території Косово і Македонії. В Албанії хорошим Робітним сайтом став duarune.com, який також оперує на території Косово і Македонії. Згідно з інформацією на сайті The Network, найпопулярнішим job сайтом в Румунії є bestjobs.ro. У Болгарії перше місце займає сайт jobs.bg з більш ніж 10 тис. вакансіями. Популярним в Греції сайтом є skywalker.gr, який має понад 6 тис. розміщених вакансій. На Мальті з населенням менше півмільйона осіб оперує сайт vacancyscentre.com, на якому розміщено понад 42 тис. резюме, за їхньою власною інформацією. Україна може похвалитися кількома популярними сайтами пошуку роботи, найбільш важливими з яких будуть work.ua і rabota.ua. У першого заявлено понад мільйон резюме в базі, у другого 830 тис.

Наступний канал пошуку – професійні мережі. Всім на слуху відома американська мережа LinkedIn. Це мережа для активного пошуку релевантних профілів, де в більшій мірі можна вийти на кандидатів з майже усіх країн і мати доступ до їх контактів, якщо вони того захочуть. Проте є і локальні професійні мережі. У Франції популярною професійною мережею залишається Viadeo, офіційно друга за кількістю користувачів мережі в світі Професійна мережа №3 в світі, Xing, утримує міцні позиції в німецькомовних країнах. Проте все ще залежить від сфери діяльності, в якій шукають кандидата. Якщо це позиція зі сфери ІТ, жоден з job- сайтів не допоможе. На допомогу рекрутеру приходять LinkedIn, Dou, Glitter, Stackoverflow, Github, djinni.co. Більшість з перелічених вище ресурсів – це онлайн площадки, де спілкуються програмісти і діляться один з одним власними технологіями написання кодів чи питають про допомогу у колег. Djinni.co – цікава мережа, яка допомагає кандидатам рівня Junior (тобто тим що мають мінімальний досвід чи не має досвіду взагалі знайти швидко

роботу. Послуги найму є безкоштовними, якщо вказана кандидатом заробітня плата не перевищує 700\$. Українські девелопери розбили цю мережу, якою активно користуються майже весь світ [22].

DoU.ua – цікава спільнота, де зібрані програмісти з усієї України. Ця платформа допомагає не тільки в пошуку кандидата, а й в аналізі ринку професій та рівня заробітних плат, що допомагає розрахувати бюджет компанії при наймі працівника [23]. Також вакансії швидко закривати через соціальні мережі. Facebook, Instagram та Telegram видає результати за допомогою каналів або груп, що мають специфічну сферу. Хоча з іншої сторони вважається не надто етичним писати в особисті повідомлення кандидатам, бо це є вторгненням в особисте життя. Проте рекрутери знаходять способи, як обережно вивести кандидата на розмову. Ще одним інструментом, яким має володіти рекрутер – це Boolean search та X-ray запити.

Для користувача робота з Google пошуком обмежується фразами «Окей, Google». Але не для рекрутерів, які шукають кандидатів з чітким набором знань і умінь. Якщо в компанію потрібно програміст, то рекрутер напише в рядку пошуку "розробник Київ", і він отримає масу непотрібних результатів, в основному, вакансії інших компаній. Для більш точного пошуку по заданих параметрах в Google є спеціальні оператори: AND - потрібен, щоб знайти сторінки, на яких є всі зазначені ключові слова. OR - потрібен, щоб охопити категорії, які по суті однакові, але називаються різними словами. «-» - потрібен, щоб виключити з пошуку непотрібні слова або фрази. () - потрібен, щоб групувати частини запиту і розставляти пріоритети. «» - потрібен для пошуку точних фраз. site: - потрібен для пошуку на конкретному сайті. intitle: - потрібен, щоб шукати тільки в заголовках. filetype: - потрібен, щоб шукати по файлах певного формату.

Наприклад: (inurl:cv OR inurl:resume) (filetype:pdf OR filetype:doc OR filetype:docx) «it manager», згідно цього запиту нам випаде результат з резюме у

форматі doc/pdf/docx. Це значно скорочує пошуки потрібних посилань на кандидатів. Принцип Boolean search для пошукових машин: за допомогою певних символів, так званих логічних операторів, можливий дуже точний пошук, його використання дозволяє опрацювати величезну кількість інформації, розміщене у мережі Інтернет, і отримати релевантні результати [24]. Щодо X-ray запиту є обмеження 32 слова в рядку GCSE Google Custom Search Engine - це ресурс, який дозволяє створити індивідуальну пошукову систему на основі технологій Google [25]. Приклад X-ray запиту: (Site: ua.linkedin.com/pub | site: ua.linkedin.com/in) - inurl: pub / dir (Developer | Программіст | Розробник | Software) (Java | J2EE) (English) (Kyiv | Київ) –Нетворкінг - це соціальна і професійна діяльність, яка спрямована на те, щоб за допомогою кола друзів і знайомих швидко і ефективно вирішувати складні життєві завдання і бізнес-питання [26].

В основі нетворкінгу лежить теорія шести рукошлягань, запропонована американськими психологами Стенлі Мілгрем і Джефрі Треверс ще в 1969 році [27]. Суть цієї теорії полягає в тому, що кожна людина знайомий з будь-яким іншим жителем планети через ланцюжок знайомств, що складається всього з п'яти чоловік (тобто, шести рукошлягань). Цю теорію психологи вивели, провівши експеримент: 300 учасникам були роздані конверти, в яких знаходилося ім'я людини, якій потрібно було даний конверт передати. Але передавати можна було тільки через своїх знайомих. Після закінчення експерименту психологи підрахували, через скільки людей в середньому проходив кожен конверт і результат був досить вражаючим - всього через п'ять осіб.

Наразі кажуть, що достатньо 3-х рукошлягань і тобі відкриється будь-який контакт. Як в будь-якого інструменту, у нетворкінгу є власні правила [42]:

1. Робити перший крок. Будь який захід, де обстановка сприяє встановленню нових знайомств, є гарною нагодою для нових контактів.

Познайомитися можна де завгодно - на світському заході, на діловій конференції, в черзі до каси за квитками, на виставці кішок і так далі.

2. Для нетворкінгу використовувати всі доступні способи з'єднання - особисте спілкування, телефон, електронна пошта, соціальні мережі і т.д. У кожному з цих способів є свої правила спілкування - наприклад, по електронній пошті в більшості випадків не спілкуються короткими повідомленнями, як в соціальних мережах.

3. Завжди бути готовим до знайомства. Носити з собою достатню кількість візитних карточок на випадок, якщо трапиться вдале знайомство. Без візитівок в нетворкінгу не обійтися - адже людина, яка багато спілкується з новими людьми, не в змозі запам'ятати всіх і кожного. Проявляйте достатньо уваги до візитці, врученою вам співрозмовником. Не варто класти її в кишеню, не дивлячись. Спочатку розгляньте її і запитайте у співрозмовника про щось, наприклад, по якому з номерів краще дзвонити в конкретному випадку або уточніть у нього специфіку його діяльності. Після проявленої уваги у вас буде набагато більше шансів на те, що співрозмовник вас запам'ятає, причому в позитивному світлі.

4. Підтримувати зв'язок постійно. Ефективний нетворкінг не припускає, що ви познайомилися з людиною, обмінялися візитівками і тут же забули про її існування до того моменту, коли вам знадобляться її послуги. При нетворкінгу потрібно постійно, але ненав'язливо нагадувати про себе. Як мінімум, надсилати всім привітання з важливими подіями в їх житті по електронній пошті або в соціальних мережах

5. Поширювати тільки позитивну інформацію. Під час побудови корисних зв'язків, намагайтеся говорити тільки про позитивні речі. Позитив завжди викликає прихильність до себе.

6. Не применшувати важливості жодного зі своїх контактів. Коли контактів багато, проявляти достатню увагу до всіх досить складно. Тому можна вибудовувати певну ієрархію важливості зв'язків, але завжди пам'ятайте про те,

що той, хто не настільки важливий сьогодні, через час може виявитися номером один у списку контактів.

7. Не пропускати жодного заходу, на який запрошують. Багато людей з різних причин намагаються не відвідувати конференції, виставки, форуми. І дуже даремно. Це чудовий спосіб знайти нові контакти.

8. Підвищувати свої комунікаційні навички. Володіння мистецтвом спілкування деяким дається від природи, а деякі змушені вивчати його самостійно. Але і в тому, і в іншому випадку буде дуже корисно покращувати своє вміння ефективно спілкуватися. Людям подобається спілкуватися тільки з тими, хто виявляє до них достатньо уваги і щирого інтересу.

9. Пропонувати свою допомогу. Ви заводите контакти не тільки для того, щоб скористатися чужою допомогою, коли вам це буде потрібно, але і для того, щоб пропонувати свою допомогу іншим. Якщо ви будете з радістю допомагати іншим, то будьте впевнені в тому, що і вони щиро надаватимуть свою допомогу вам.

10. Дбати про свій імідж. З ростом вашої мережі контактів, буде рости і кількість думок про вас. Завжди дбаєте про те, щоб ці думки були позитивні. Не виключено, що хтось побажає зв'язатися з вами тільки тому, що почув позитивну рекомендацію від свого знайомого, який є і вашим знайомим теж. Не виключено і зворотне - негативна думка нерідко є перешкодою до встановлення контакту. Підтримка власного іміджу - це одна з основ ефективного нетворкінгу [42].

Постійний розвиток інноваційних технічних виробів полегшує нам життя і робить буденні справи менш затратними. Людина XXI століття - це людина часу. Ми всі намагаємось зберегти власний час, адже, це один з тих важливих ресурсів, який повернути неможливо. Тому розвиток технологій дає нам можливість трішки більше приділити уваги нашій родині, сімейному побуту та затишку, друзям, традиціям. Кухонні пристрої готують обід, автомобілі скорочують відстань від А до Я, комп'ютери дозволяють не відчувати відстань в тисячі

кілометрів між рідними людьми, не втрачаючи зв'язку. Наше життя потрошки перетворюється на життя онлайн і безліч робіт, які людина виконувала власноруч замінені на автоматизовані системи. Та чи добре це? Ця проблема не обійшла і сферу рекрутингу. Тут процеси інформаційних технологій все ширше і ширше мають можливість проявити себе. З'являються автоматизовані програми, боти, які можуть самі робити пошук потрібного кандидата. І ось виникає питання, чи буде актуальною професія рекрутера на ринку праці? Головна мета професійного рекрутингу - наймати «правильних» співробітників, які можуть і хочуть досягати високих особистих результатів, тим самим забезпечуючи стабільне зростання всієї компанії.

Відповідно, ключове завдання рекрутингового додатку - максимально збільшити ймовірність підбору по-справжньому ефективного персоналу [28]. Перш за все, система автоматизації дозволяє скоротити часові витрати, пов'язані з процесом пошуку і найму співробітників. Багаторазово спрощуються рутинні операції (збір і обробка резюме, листування з кандидатами і клієнтами, формування єдиної бази, поточні узгодження, аналіз подій і т.д.), знижується навантаження на рекрутерів. А це означає, що залишається більше часу на продуктивну діяльність - особисті співбесіди і об'єктивний аналіз якостей потенційних кандидатів. Програмне забезпечення для рекрутменту досить широко використовується у світовій HR-практиці. Великі компанії охоче інвестують в розвиток засобів автоматизації управління людськими ресурсами, отримуючи повнофункціональні системи (HCM - human capital management) і спеціалізовані модулі для пошуку і найму персоналу (ATS - applicant tracking systems). Отже, автоматизація життєво необхідна не тільки рекрутинговим агентствам, але і іншим компаніям, які прагнуть до створення сильних команд. Це можливість напрацювати власну базу кандидатів, тобто фактично створити кадровий резерв і скоротити не тільки час, але і витрати на підбір нового персоналу. Українські розробники з міста Одеси розробили додаток для підбору

персоналу, який отримав назву CleverStaff. Нам цей проект цікавий в першу чергу через те, що він створювався на запит фахівців з IT-рекрутингу Успішним він вийшов? Мабуть, так, якщо ним користуються компанії з більш ніж 30 країн світу. Чим же може бути корисна ця програма, і які її особливості? Це ПЗ - одне з небагатьох, що мають серверну і хмарну версію. З його допомогою ви зможете: знаходити резюме з більш ніж 10 популярних ресурсів, автоматизувати розсилку листів, налаштовувати і створити шаблони, прискорити пошук анкет по базі. Звичайно ж, не обійшлося без таких додатків, які надають можливість швидкої підготовки різних видів звітів. CRM Potok надає наступні можливості: двостороння інтеграція з сайтами для пошуку роботи і соціальними мережамипередача відгуків на вакансії на різних майданчиках в систему, можливість додавання кандидатів в базу з різних ресурсів, інтеграція з поштовими сервісами (писати листи і переглядати відповіді на них можна прямо в системі) [29].

LUMESSE TALENTLINK - пошук вакансій в прив'язці до організаційноштатної структури компанії і гнучке налаштування параметрів пошуку. А також вивантаження вакансій в різні джерела (спеціалізовані сайти, соціальні мережі та ін.), можливість формування звітів різних типів, функціонал для створення і узгодження вакансій на різних рівнях [30].

EXPERIUM - налаштування автоматичного створення «карток людини», з вичерпною інформацією про кандидата, на основі резюме, розсилка e-mail- і SMS-повідомлень за допомогою власного сервісу, створення в самій системі анкети, опитувальники, тести і безліч інших об'єктів, шаблони для написання звітів, створення порталу для спілкування рекрутерів, навчання і інших цілей, проведення онлайн-тестування претендентів. Є можливість вибору зручного для себе варіанту використання: десктопна версія, web-інтерфейс або мобільний додаток [31].

TALENTSCANPRO – розробка українських програмістів. Особливість цієї платформи - використання ІІ для автоматизації процесу підбору фахівців. Вона здійснює пошук підходящих кандидатів на основі аналізу переваг рекрутера. Є інтеграція з LinkedIn, TurboHiring, GitHub, StackOverflow, Rabota.ua, Work.ua. Є плагін для Chrome для ефективно роботи з LinkedIn [32]. Задача будь-якої рекрутингової програми - спростити роботу рекрутерів і прискорити процес найму співробітників, а також удосконалити HR-стратегію компанії. Якісний сервіс дозволяє наочно оцінювати кожен етап відбору, формувати чіткі очікування від кандидатів, і в результаті, залучати кращих фахівці - кваліфікованих і мотивованих на досягнення цілей компанії. Звісно, існує і інша сторона медалі. Якщо все настільки автоматизовано, що є програми і боти, які ведуть пошук та навіть першу бесіду з кандидатом, навіть тоді рекрутер. І саме тут постає головний принцип рекрутингу – не тільки знайти серед тисячі одного єдиного, який би підійшов компанії, а саме провести інтерв'ю. Перевірити мотивацію людини виходу на роботу, описати команду і проекти, уточнити чому виникло бажання лишити минуле місце роботи та перевірити особисті якості кандидати.

Адже дуже важливо аби не тільки компанія підійшла кандидату, а й кандидат команді, в якій має виконувати поставлені йому KPI. Key Performance Indicators (KPI) - показники діяльності підрозділу (підприємства), які допомагають організації в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Використання ключових показників ефективності дає організації можливість оцінити свій стан і допомогти в оцінці реалізації стратегії [33].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Загальна техніко-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь»

У 1974 році у новітньому районі Києва Оболоні на березі річки Почайни, що є притокою Дніпра, проводиться намив майданчика для будівництва майбутнього Київського пивного заводу №3. Місце закладання підприємства було обрано не випадково. Проект підприємства створювали фахівці з Чехії. Вони ж і встановили, що м'яка та кришталево чиста вода юрського горизонту, потужні запаси якої було знайдено в цій місцевості, ідеально відповідає всім вибагливим критеріям пивоваріння. Цей чинник став вагомим, і з того часу провідне українське харчове підприємство для виробництва своєї продукції використовує воду з власних артезіанських свердловин, що розташовані на території заводу.

У 1980 році здійснюється офіційне відкриття Київського пивзаводу №3, що було приурочено до 22 Олімпійських ігор, та випуск першої партії пива. На виробництві вводиться у дію цех розливу безалкогольної продукції. 1982 рік: на Київському пивзаводі №3 випускає свою першу продукцію новий цех розливу мінеральної води.

У 1986 році на базі Київського пивзаводу №3 створено Пивобезалкогольне об'єднання «Оболонь», до якого ввійшли також Київський пивзавод №1, Київський пивзавод №2 (зараз пивзавод на Подолі) та Фастівський пивзавод.

Через 5 років із п'яти кандидатур, що були висунуті на посаду Генерального директора пивобезалкогольного об'єднання «Оболонь», колектив вибирає Олександра Слободяна.

Починається експортна діяльність виробництва, і вперше «Жигулівське пиво/Zhiguli Beer» виробництва «Оболоні» пробирається до споживачів Великобританії та отримує високу оцінку. Сьогодні ПрАТ «Оболонь» під власною торговою маркою експортує свою продукцію у десятки країн світу, у тому числі в Росію, Австрію, Німеччину, Іспанію, Португалію, Південну Корею, США, Канаду, Тайвань та ін.

У 1990 році колектив за ініціативи Генерального директора Олександра Слободяна бере підприємство в оренду з правом викупу. В 1992 році «Оболонь» отримує приватизаційне свідоцтво Фонду Держмайна України №1, що дає можливість ввійти в історію як перше приватне підприємство незалежної України. Відтоді вся продукція «Оболонь» випускається під торговою маркою «Оболонь». Започатковується виробництво нового сорту пива «Оболонь темне».

У 1993 році Приватизоване підприємство отримує юридичний статус Закритого акціонерного товариства. Приймається в експлуатацію лінія розливу пива в пляшки ємністю 0,33 літра. Слабоалкогольний напій «Джин Тонік» вперше акціонерне товариство вводить в обіг у 1994 році, тим самим не тільки в Україні, але й у Східній Європі започатковується ринок слабоалкогольних напоїв.

ПАТ «Оболонь» стає власником замороженого об'єкта незавершеного будівництва в м. Красилові Хмельницької області. На сьогоднішній день це – дочірнє підприємство акціонерного товариства, що випускає під торговою маркою «Оболонь» мінеральну воду, безалкогольні та слабоалкогольні напої. У Красилові створюється перша оптово-торгівельна база ПАТ «Оболонь». Внаш час підприємство має дев'ятнадцять баз у різних регіонах країни, що реалізують продукцію акціонерного товариства.

В кінці 1993 року в цеху розливу № 6 запускається в дію перша в Україні лінія розливу безалкогольних напоїв у пляшки ПЕТ. 1996 рік - ПАТ «Оболонь» стає співвласником ВАТ «Севастопольський пиво-безалкогольний завод» та ЗАТ «Бершадський пивокомбінат».

У цеху розливу №3 генерального заводу вводиться в експлуатацію перша і єдина на той час в Україні лінія розливу пива в кеги ємністю 50л для ресторанного бізнесу. У 1997 році вперше в Україні починається випуск пива у жерстяних баночках. ПАТ «Оболонь» стає співвласником ВАТ «Охтирський пивоварний завод». У продажі з'являється новий безалкогольний напій «Спорт».

ПАТ «Оболонь» вперше в Україні отримує кредит у \$ 40 млн. від ЄБРР без гарантій уряду, кошти направлено на фінансування стратегічних програм. Вперше в галузі у 1998 році ПАТ «Оболонь» отримує Міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 версії 1994 року, що засвідчує високий рівень усіх процесів та змогу українського виробництва створювати продукцію світового рівня.

В м. Чемерівці Хмельницької області організовується науково-виробнича організація «Нива Оболонь», що віднині займається селекційною роботою, виведенням, випробовуванням, промисловою репродукцією насіння далекосяжних сортів ячменю та забезпечує ПАТ «Оболонь» високоякісним ячменем.

На «Оболоні» вводиться в дію сучасне модернізоване бродильне обладнання - циліндро-конічні танки (ЦКТ). Починається випуск нового сорту пива «Оболонь Соборне». Починається випуск пива у склоплящі NRW та безалкогольних і слабоалкогольних напоїв у жерстяних баночках.

У 1999 році на ринок виводиться і відразу ж завойовує прихильність широкого спектра покупців безалкогольний напій «Живчик», що виробляється з виключно натуральної сировини. В той же час завод обладнується модернізованою системою теплозабезпечення, що здійснюється надсучасною паровою котельнею фірми «CLAYTON» виробництва Бельгії, що змонтована й введена в дію того ж року. На головному заводі виробництва почало роботу нове обладнання: установка для утилізації вуглекислоти, циліндрично-конічні танки бродіння та доброджування пива, III порядок варочного цеху і новий цех розливу пива. Вперше пиво розливається в 1 та 2-літрові ПЕТ пляшки і в 30-

літрові кеги для ресторанного та барного бізнесу. ПАТ «Оболонь» стає офіційним спонсором футбольного клубу «Оболонь», що на той час грала у першій лізі професійної футбольної ліги України.

Протягом наступних 3-х років починається випуск нових видів продукції: пива «2000», безалкогольних напоїв «Кола Нова», «Оболонь Оранж АСЕ». ПАТ «Оболонь» підкріплює високу організацію системи управління якістю і вперше в Україні отримує сертифікат згідно стандарту ISO-9001 версії 2000 року. Починається випуск безалкогольного напою «Живчик Унік», в якому відсутній цукор, проте він містить не менш солодку фруктозу. Цей напій повторив успішну долю свого попередника «Живчика».

Відбувається випуск першого українського преміального пива «Магнат». Оболонські технологи розроблюють та впроваджують у виробництво слабоалкогольний напій «Шарм». На «Оболоні» в цеху солодового виробництва вводиться в експлуатацію три сучасних замочних чани, у цеху ферментації впроваджуються нові ЦКТ німецького виробництва. Починається випуск ще одного успішного напою серії «Живчик» – збагаченого бета-каротином «Живчик Лимон», поживні властивості новинки також здобувають високу похвалу споживачів. У продаж з'являються нові сорти пива «Фан Клуб» та «Портер», негазований слабоалкогольний напій «Нестримна Мері», мінеральна вода «Оболонська плюс апельсин», напій «Бірмакс Лимон». Починається розлив напоїв у нову тару ПЕТф 0,5 л («Кола нова», «Оболонська», «Шарм»). ФК «Оболонь», провівши свій перший сезон у вищій лізі футбольної професійної ліги України, закріплює свої позиції.

В рамках національної церемонії «Лучшее пиво года» в 2003 році (Москва) «Магнат» визнано кращим імпортом пивом преміум класу, «Оксамитове» - найкращим імпортом оксамитовим пивом. Розпочався всеукраїнський тур гурту «Океан Ельзи», спонсором якого виступило ПАТ «Оболонь». Виступи Святослава Вакарчука відбулись у 38 містах України. Акціонерне товариство випустило пиво «Міцне». На Фастівському пивзаводі було відзначено дві важливі події: відкриття модернізованого цеху розливу та

випуск першої партії справжнього пшеничного пива. «Оболонь» визнано переможцем Національного рейтингу «Краща торгова марка України».

На полицях крамниць з'явився 5-ти літровий бочонок пива «Оболонь». В продаж вийшли слабоалкогольні напої серії «Джинів»: «Пітахайя», «Лимон», «Грейпфрут».

2004 року запущено максимальну лінію розливу пива в Європі потужністю 110 тис. пляшок на годину. З допомогою німецької компанії KHS було здійснено монтаж та комплектаційні роботи. Після запуску модернізованої лінії розливу завод «Оболонь» увійшов до трійки найпотужніших пивоварних заводів Європи.

Запущений в експлуатацію сучасний варильний порядок, поставку обладнання та монтажні роботи для якого здійснював концерн «Ziemann». Для реалізації цього грандіозного проекту організація вклала \$18 млн. Нова варниця укомплектована трьома заторними чанами, суловарильним чаном, вірпулом та найбільшим в Україні фільтраційним чаном, діаметр якого сягає 11,5м. ТМ «Живчик» відзначила свій перший ювілей – 5 років. Улюблений дітьми напій зібрав 9 тисяч глядачів у столичному Палаці спорту на масштабний фінал акції «Живчик Старті». На ринок виведено новий молодіжний бренд – «hike premium». В рамках стратегії бренду вперше застосовано новітній підхід – випуск пива «hike premium» лімітованими партіями.

Президент ПАТ «Оболонь» Олександр Слободян очолив рейтинг «ТОП-100 у 2005 році. Кращі топ-менеджери України», який складало авторитетне ділове видання «Інвестгазета». ПАТ «Оболонь» здобуло перемогу у Всеукраїнському конкурсі на звання «Кращий роботодавець року» в групі підприємств з чисельністю працівників від 1001 до 5000 осіб. На ринок виведено нову торгову марку «Десант» – світле непастеризоване пиво для справжніх чоловіків. Налагоджено випуск питної води «Прозора. Вершина якості». ПАТ «Оболонь» і «Пивоварня Зіберта» відзначила столітній ювілей.

2007 року компанія «Оболонь» визнана одним із найбільших платників податків міста Києва. Капітан збірної України з футболу Андрій Шевченко та компанія «Оболонь» ініціюють проведення благодійного футбольного матчу під девізом «Подаруйте своє серце дітям». Зібрані кошти направлені на будівництво «Дитячої лікарні майбутнього» та благодійні проекти фонду Андрія Шевченка. На центральному заводі корпорації встановлено новий варильний порядок, запущено лінії розливу в ПЕТ продуктивністю 39 тис. пл./год., у склопляшки потужністю 50 тис. пл./год., в алюмінієві банки ємністю 0,5, 0,33 і 0,25 л потужністю 60 тис. банок/год.

У 2008 році ПАТ «Оболонь» першим серед підприємств харчової промисловості, якому вдалось сертифікуват чотири системи управління одразу. Під час аудиту, який здійснювали представники німецької фірми «DEKRA-ITS», компанія «Оболонь» підтвердила відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці). Відбулося вагоме розширення кетової лінії з 400 кег/год. до 1000 кег/год.

Організація виводить на ринок два нових бренди – перше українське преміальне пиво «Magnat» та безалкогольний напій «Frest». Основний завод у Києві вводить обладнання з переробки відходів пивоваріння - сирої пивної дробини. Після сушки та грануляції пивна дробина застосовується як високоякісний корм для потреб сільського господарства. В Олександрії впроваджено перше в Україні виготовлення плівки для пакування на основі переробки пластмасових пляшок. 2009 року відбулося урочисте відкриття солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області, який є одним із найсучасніших у Європі. Вкладення у проект склали \$100 млн. Потужність виробництва складає 120 тис. тонн солоду на рік. На ДП «Пивоварня Зіберта» у м. Фастові після масштабної модернізації запущено сучасні варниці та лінії розливу пива. Портфель брендів компанії поповнився новою торговою маркою

«Zibert». Лінійка складається з трьох сортів – «Зіберт Світле», «Зіберт Баварське», «Зіберт Біле». «Оболонь» вийшла на ринок енергетичних напоїв із новим брендом «Джетт», який має три різні смаки – гранатовий, вишневий та тонік-лимонний.

Варто зазначити, що ароматне і приємне на смак пиво вариться з високоякісного солоду. Переважна більшість українських броварень закуповує цю сировину за кордоном або у вітчизняних виробників. Компанія «Оболонь» пішла іншим шляхом і виробляє свою власну сировину. Заводська солодовня випустила перший солод у 1981 році. Відтоді солодовню багато раз репродукували. В період з 1985 по 1997 роки, за рахунок установки трьох нових сушарок, продуктивність вирощування солоду значно зросла. Крім того, було реконструйовано солодовирощувальне відділення, замінені старі воружителі. Замість громіздких старих вентиляторів встановлено сучасне бельгійське обладнання. В 2001 році, згідно з програмою нарощування потужності цеху солодового виробництва, були укріплені сита у солодовирощувальному відділенні, що дозволило збільшити завантаження ростильних ящиків до 80 тонн зерна у кожному. Також, були придбані замочні чани високої потужності. Всі ці перетворення забезпечили високий рівень виробництва солоду і його відмінну якість.

Для постійного забезпечення солодовні ячменем і зберігання готового солоду «Оболонь» має свій елеватор, який височіє над всією територією заводу. Елеватор можна назвати механізованим складом для зерна. Він складається з трьох частин - солодової, ячмінної і робочої башт і відноситься до великих сховищ зерна. Його силосний блок складається з 191 силосу, в яких можна зберігати 28 тисяч тонн зерна. Збільшуючи кількісні показники, «Оболонь» ніколи не забуває про якість. Завдяки добросовісній роботі працівників солодовні солод виходить відмінний. Всі сорти пива «Оболонь» виготовляються лише з високоякісного солоду, який забезпечує приємний смак, чудовий колір, стійку і пухнасту піну. Основне технологічне завдання «Оболоні» полягає у постійному вдосконаленні якості продукції та усіх

виробничих процесів. Тому саме встановлення найсучаснішого обладнання в «Оболонь», дозволяє бути першими за рівнем технічного оснащення не тільки в Україні, але й в Європі. До складу організації входять дві найсучасніші в Україні броварні. Це головний завод «Оболонь» у Києві та «Пивоварня Зібберта» у м. Фастів Київської обл.

Завод у Києві має проектну потужність 11 млн.гл. пива в рік. Це робить підприємство найбільшою пивоварнею Європи. За останні два роки на заводі встановлено раритетну варильну систему, яка може здійснювати 12 варок на день по 750 гектолітрів холодного суслу. Особливість цього нового варильного порядку німецької фірми Ziemann в тому, що він дозволяє економити витрати на теплову енергію при варці в два рази. А енергоємність є одним із пріоритетних завдань, які стоять сьогодні перед інженерами компанії. Одним із предметів гордості є унікальна установка по виділенню пива з відпрацьованих дріжджів, що виробляє 500-600 тис. дал пива на рік. Подібні технології дозволяють налагодити практично безвідходне екологічно чисте виробництво. Адже відповідальне ставлення до довкілля — це теж один з пріоритетів «Оболоні». Гарантією високої якості продукції також видаються чотири потужні фільтраційні установки, виконані на замовлення київського заводу німецькою фірмою KHS. Найбільший із фільтрів має потужність 950 гектолітрів на годину. Фільтраційна система «Оболоні» не має аналогів не лише в Україні, але і в Європі. Унікальною для України є найбільша лінія розливу у скляні пляшки, потужність якої складає 110 тис. пляшок на годину. У 2008 році стала до ладу лінія розливу напоїв у банки, яка може наливати 60 тис. банок на годину, причому об'єм тари може бути як 0,25 л, так і 0,3 л та 0,5 л. Значно модернізована і лінія розливу пива у кеги — зараз її потужність складає 1 тис. 50-літрових кег на годину.

«Пивоварня Зібберта» у м. Фастів Київської області після реконструкції останніх двох років виросла у сучасне, високотехнологічне підприємство. Під час реалізації масштабного інвестиційного проекту вартістю понад 40 млн. євро встановлено високоякісне німецьке устаткування для виробництва пива.

В результаті виробничі потужності підприємства збільшені у 15 разів і складають 1,5 млн. гектолітрів пива на рік. Відповідно збільшені установки для бродіння пива та лінії розливу у різні види тари.

Для виготовлення якісного продукту не менше за обладнання важлива сировина. Одним із головних інгредієнтів для пивоваріння є солод. З метою отримання добірного солоду корпорація «Оболонь» збудувала солодовий завод у смт. Чемерівці, Хмельницької області — одне з найсучасніших підприємств континенту. Для устаткування виробництва було обрано провідні світові компанії. Об'єми інвестицій склали \$100 млн. Потужність підприємства становить більше 120 тис. тонн солоду на рік. Для цього завод переробляє 180 тисяч тонн ячменю (450 тонн за добу). На солодівні запроваджено чимало інноваційних рішень, які дозволяють суттєво вдосконалювати технологічні процеси та скоротити витрати ресурсів. Слід зазначити, що використовуються грядки солододорощення круглого типу, система сухого транспортування ячменю замість водного. У сушильному відділенні відбувається рекуперація гарячого повітря, мінімізоване використання холоду, а мембранна система очистки стічних вод є винятковою для Європи. Поряд із пивоварінням, не менш важливим напрямком діяльності компанії є виробництво напоїв. Приміром, це головна спеціалізація ДП «Красилівське» на Хмельниччині. Це неперевершене підприємство з випуску безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. З допомогою найновіших технологій працівники ДП «Красилівське» вдало вирішують питання злагодженого співіснування великих виробничих потужностей та екологічно чистої природної зони.

Автоматизація займає пріоритетне місце на всіх заводах «Оболонь». Основну виробничу діяльність здійснюють машини, а люди лише контролюють процес. Це засвідчує не тільки технологічну досконалість виробництва, але й дотримання найсуворіших стандартів якості продукції та високий рівень організації усіх процесів. А завдяки висококваліфікованим технологам, багато з яких працює у галузі вже понад чверть століття,

«Оболонь» має можливість впроваджувати високоідейний досвід, створювати нові смаки, постійно модернізувати рецептуру напоїв. Для цього на підприємствах працюють найсучасніші лабораторії — експериментальна, виробнича, радіологічна та технічного контролю. Вони забезпечують як постійний аналіз якості продукції на всіх етапах виробництва, так і розробку інноваційних продуктів.

Розглянемо основні технологічні аспекти приготування пива. Варіння пива — достатньо складний процес, який потребує великого досвіду та вміння пивоварів. Відомо, що якість та смак пива залежить насамперед від сировини: пивоварного ячменю, хмелю, води та пивних дріжджів. Для якісної і смачної продукції виробництво повинно купувати якісні ресурси, одним з них є пивоварний ячмінь. Ячмінь — головна сировина для приготування пива. Саме цей злак містить необхідний для пивоваріння крохмал, який у варочному цеху перетворюється на екстракт. Сьогодні відомі декілька груп ячменю і велика кількість його сортів, які по-різному впливають на приготування солоду та пива. Порівняно з іншими зерновими культурами, які використовують у пивоварінні, ячмінь має ряд переваг: росте практично повсюди, невибагливий до ґрунтово-кліматичних умов, легко переробляється для одержання солоду, склад ячмінного солоду, включаючи його ферменти, дає можливість одержати пиво з найкращими якісними показниками. В Україні найбільшою популярністю користуються такі сорти, як Пеяс, Амулет, Скарлет, Осма, Толар. Сьогодні ці та інші сорти вирощуються практично в усіх регіонах України, але найбільш сприятливі природні умови — в Хмельницькій, Тернопільській, Черкаській, Вінницькій, Чернігівській та Київській областях. Для того, щоб мати якісне зерно у достатній кількості, ПАТ «Оболонь» створило науково-виробничу асоціацію «Нива Оболонь». Спеціалісти організації селекціонують нові сорти пивоварного ячменю, випробують їх та вирощують для подальшого використання у виробництві пива. Пивовари ПАТ «Оболонь» ретельно відбирають ячмінь. До важливих показників якісного

зерна належать: світло-жовтий колір, висока здатність до пророщування, свіжий запах, вміст білка (9,5-11,5%);- вологість (до 15%).

Також, для виготовлення пива потрібний хміль. Завдяки вмісту гірких речовин, ефірної олії, поліфенолів, він - незамінна сировина для пива. Саме хміль найбільшою мірою зумовлює характерні властивості бурштинового напою. Поряд із неповторними смаковими та ароматичними якостями саме хміль підвищує термін зберігання пива, поліпшує піноутворення та піностійкість. Завдяки використанню хмелю пиво збагачується фітогормонами, токоферолами, комплексом вітамінів С, РР, В3, В6, F, H, А. Крім того, хміль містить більш як 90 поліфенолів, які мають лікувальну дію, та понад 200 компонентів ефірної олії з цілющими властивостями. Сьогодні відомо більш ніж 100 сортів культурного хмелю. В Україні в основному культивують сорти червоностеблого хмелю. Для приготування оболонського пива використовується найбільш поширений традиційний сорт Клон 18, який за своїми особливостями близький до чеського хмелю типу Жатецький.

Вагоме значення у варінні пива посідає вода. У виробництві пива вода є основною сировиною, оскільки від її якості залежать органолептичні властивості напою, його смак та стійкість готової продукції. Сольовий склад води впливає на рН, а отже, й на швидкість та глибину ферментативних процесів, розчинність хмельових смол, бродіння. Для приготування пива АТ «Оболонь» використовують воду з артезіанських джерел, які розташовані поруч з заводом.

Крім цього необхідні дріжджі. Це одноклітинні мікроорганізми рослинного походження, які забезпечують процес бродіння. Дріжджі використовуються для приготування не лише пива, а й хліба, вина, кваса. У пивоварінні використовуються спеціальні сорти пивних дріжджів. Розрізняють дріжджі верхового та низового бродіння. Пивні дріжджі завжди повинні бути мікробіологічно чистими, швидко зброджувати сусло й осідати

на дно, створювати чисте освітлене прозоре пиво з повним смаком та ароматом.

Процес приготування пива складається з кількох етапів: виробництво солоду, приготування пивного сусла, зброджування сусла пивними дріжджами, дозрівання пива, фільтрація та розлив готового напою у пляшки, контроль якості готової продукції.

ПАТ «Оболонь» для приготування пива використовує солод власного виробництва. Так, ячмінь очищується, сортується та пророщується. Процес пророщення відбувається в оптимальних умовах під постійним контролем технологічних параметрів та біохімічних процесів у зерні. Ячмінь пророщується до найбільшого накопичення активних ферментів. Пророслі зерна сушать, очищують від паростків, в результаті чого одержують готовий солод. Наступний етап пов'язаний з отриманням пивного сусла. У варочному цеху солод очищують, подрібнюють та затирають (змішують з водою) в заторних апаратах. В отриманому заторі при певній температурі проходять процеси, найважливіший з яких - розщеплення крохмалю до цукрів. Готовий оцукрений затор викачують у фільтр, у якому проходить фільтрація пивного сусла та промивної води крізь шар солодової шротини. Потім сусло кип'ятиться з додаванням хмелю. Гаряче сусло освітлюють від гарячих часток (вивареного білка та хмелю), охолоджують. В ході охолодження сусло аерують стерильним повітрям та вносять спеціальну расу дріжджів. Після цього направляють на зброджування у відділення ферментації. Оболонські пивовари зброджують пиво та проводять процес його дозрівання в циліндро-конічних апаратах з нержавіючої сталі (ЦКА) при температурі 8-12°. Тривалість дозрівання, під час якого напій набуває повноти смаку, залежить від сорту та марки пива. Врешті готовий напій фільтрується та розливається в тару. Сьогодні ПАТ «Оболонь» пропонує своїм споживачам пиво у пляшці (єврозразка та NRW 0,5 л), ПЕТ-пляшці (1 і 2 л), жерстяній баночці (0,33л та 0,5л) та бочонку (5 л), кегах (50 і 30 л). Розлив здійснюється на потужних лініях, одна з яких дозволяє наповнити до 60 тис. пляшок на годину.

Всі ці важкі процеси приготування пива здійснюються на сучасному потужному обладнанні, яке забезпечує високу якість на кожному етапі приготування пива. Завдяки комп'ютерному управлінню високопрофесійні фахівці ПАТ «Оболонь» контролюють дотримання усіх технологічних вимог та норм.

Для підвищення якості продукції та усіх виробничих процесів організація оновлює обладнання. Це дозволяє бути лідером серед конкурентів за рівнем технічного оснащення не тільки в Україні, а й в Європі.

Проектна інтенсивність заводу у Києві становить 11 млн. гектолітрів пива на рік, що робить виробництво найбільшою пивоварнею Європи. На заводі встановлено варильну систему німецької фірми Ziemann, яка здійснює до 12 варок на день по 750 гектолітрів холодного сусла. Для забезпечення якості продукції задіяно чотири потужні фільтраційні установки, виконані німецькою фірмою KHS. Потужність найбільшого фільтра — 950 гектолітрів на годину. На заводі функціонує одна з найбільших у Європі мереж розливу у скляні пляшки потужністю 110 тис. пляшок на годину виробництва німецької компанії KHS. Крім цього, на заводі працюють потужні лінії розливу у банки, ПЕТ пляшки та кеги.

Солодовий завод потужністю 120 тис. тонн солоду на рік дозволив «Оболоні» забезпечити себе ресурсами найвищої якості і постачати її за кордон. Інвестиції у цей проект склали близько \$100 млн.

Продовжується модернізація «Пивоварні Зібберта». В установку нових варильних порядків, бродильних танків і ліній розливу інвестовано більше 40 млн. євро.

З метою зменшення навантаження на довкілля «Оболонь» інвестувала в унікальну установку для сушки пивної дробини — маси, яка у величезних кількостях (до 700 тонн в день) утворюється в процесі приготування пивного сусла. Після висушування і грануляції пивна дробина є дуже корисним кормом для худоби, що не може не зацікавити великі сільськогосподарські підприємства.

Організаційна структура компанії «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність. Корпорація «Оболонь» об'єднує головний завод, два відокремлені цехи, два дочірніх підприємства та чотири підприємства з корпоративними правами. Загалом у компанії працює близько 7,5 тис. людей. Основні структурні одиниці компанії «Оболонь»:

Головний завод у місті Київ – ПАТ «Оболонь» (виробництво пива, безалкогольної продукції, мінеральної води, пивної дробини та ін.).

Дочірні підприємства: ДП ПАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта», м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива), ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл. (виробництво мінеральної води, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв).

Виробництва, що мають корпоративні права: ВАТ «Охтирський пивоварний завод», м. Охтирка, Сумська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду), ВАТ «Севастопольський пивобезалкогольний завод», АРК Крим (виробництво безалкогольних напоїв), ПАТ «Бершадський пивокомбінат», м. Бершадь, Вінницька обл. (виробництво слабоалкогольних напоїв, солоду), ВАТ «Дяцьківці», м. Коломия, Івано-Франківська обл. (виробництво солоду), ТОВ «Оболонь Агро», смт. Чемерівці, Хмельницька обл. (сільськогосподарське виробництво, вирощування ячменю, великої рогатої худоби та свиней), ВАТ «Рокитнівський скляний завод», смт. Рокитне, Рівненська обл. (виробництво склотари).

Відокремлені цехи: Завод у м. Олександрія, Кіровоградська обл. (виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ пляшки, виробництво бандажної стрічки), Солодовий завод у смт. Чемерівці, Хмельницька обл. (виробництво солоду).

Дане підприємство є публічним акціонерним товариством, тому в організації структурі головним органом управління є збори акціонерів. Саме

на цих зібраннях розглядаються основні питання з приводу перспектив, діяльності підприємства тощо.

Наступний щабель в організаційній структурі займає: Президент, Рада та Ревізійна комісія. Ревізійна комісія стежить за порядком проведення збоїв акціонерів та дотримання всіх норм, які закріплені в статуті підприємства. Рада займається вирішенням пропозицій, що були внесені на зборах акціонерів. І звісно, Президент підприємства має вирішальну роль у підтвердженні вирішених на зборах питаннях.

Після того, як були проведені збори і рада затвердила нові положення, завдання чи плани підприємства, виходить наказ по підприємству, який починають виконувати керівники відділів, таких як: технічний директор, директор з капітального будівництва, директор з маркетингу, директор з продажу, директор з виробництва, директор з якості, директор з МТП, директор з зовнішньо – економічних питань, директор з кадрових питань та попиту, директор з економіки та фінансів, головний бухгалтер, директор з безпеки, директор з інформаційних технологій. Всі люди, які займають дані посади виконують всі рішення ради після зборів аукціонерів, кожен з них має колектив, які виконують поставлені перед ними завдання.

Асортиментна програма підприємства:

1. Premium Світле:

1.1. Магнат: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, кег 30л;

1.2. Nike premium beer: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, алюмінієва банка 0,5л, алюмінієва банка 0,33л;

1.3. Nike premium light: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, алюмінієва банка 0,5л, алюмінієва банка 0,33л;

1.4. Pils : скляна пляшка 0,5л;

2. Premium Темнее:

2.1. Портер, Колекція Зібберта: скляна пляшка 0,5л;

3. Premium Спеціальне:

3.1. Біле, Колекція Зібберта: скляна пляшка 0,5л;

3.2. Пшеничне, Колекція Зібберта: скляна пляшка 0,5л;

4. Upper Core Світле:

4.1. Преміум: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, алюмінієва банка 0,5л, алюмінієва банка 0,33л, кег 30л, скляна пляшка beer 0,33л;

4.2. Світле: скляна пляшка 0,5л, алюмінієва банка 0,5л, PET 2,0л, PET 1,0л;

4.3. Соборне: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, алюмінієва банка 0,5л, скляна пляшка beer 0,33л;

5. Upper Core Темнее:

5.1. Оксамитове: скляна пляшка 0,5л;

6. Upper Core Спеціальне:

6.1. Безалкогольне: скляна пляшка 0,5л;

6.2. Міцне: скляна пляшка 0,5л, PET 1,0л;

7. Core Світле:

7.1. Десант Біла Зірка: скляна пляшка 0,5л;

7.2. Десант Комбат: скляна пляшка 0,5л, PET 1,0л;

7.3. Десант Спецназ: скляна пляшка 0,5л, PET 1,0л;

7.4. Десант ДМБ: скляна пляшка 0,5л, PET 1,0л;

Також воно випускає так зване спеціальне пиво:

1. BeerMix.

1.1. Бірмікс Вишня: алюмінієва банка 0,5л;

1.2. Бірмікс Апельсин: алюмінієва банка 0,5л;

1.3. Бірмікс Лимон: алюмінієва банка 0,5л;

1.4. Бірмікс Кола: алюмінієва банка 0,5л;

1.5. Бірмікс Малина: алюмінієва банка 0,5л;

Є в асортименті продукції даного підприємства і слабоалкогольні напої:

1. Класична серія:

1.1. Бренді-кола: скляна пляшка 0,33л;

1.2. Ром-кола: скляна пляшка 0,33л;

1.3. Джин-тонік: скляна пляшка 0,33л;

2. Нова серія:

- 2.1. Махітос: скляна пляшка 0,33л;
- 2.2. Текіза: скляна пляшка 0,33л;
- 2.3. Джин ананас: скляна пляшка 0,33л;
- 2.4. Джин апельсин: скляна пляшка 0,33л;
- 2.5. Джин лимон: скляна пляшка 0,33л;
- 2.6. Джин пітахайя: скляна пляшка 0,33л;

До безалкогольних напоїв відносяться :

1. Корисні напої:

- 1.1. Оранж А.С.Е.: PET 2,0л, PET 1,0л, PET 0,5л;
- 1.2. Живчик: алюмінієва банка 0,5л, PET 2,0л, PET 1,0л;
- 1.3. Живчик Груша: PET 2,0л, PET 1,0л;
- 1.4. Живчик Лимон: PET 2,0л, PET 1,0л;

2. Ностальгічна серія:

- 2.1. Кола Нова: PET 2,0л, PET 1,0л, PET 0,5л;
- 2.2. Оболонь Лимонад: PET 2,0л, PET 1,0л, PET 0,5л;
- 2.3. Оболонь Ситро: PET 2,0л, PET 1,0л, PET 0,5л;

Мінеральні води:

1. Оболонська:

- 1.1. Оболонська: PET 2,0л, PET 1,0л;
- 1.2. Оболонська 2: скляна пляшка 0,33л, PET 2,0л, PET 0,5л;
- 1.3. Оболонська 3: PET 5,0л;
- 1.4. Оболонська плюс Лимон: PET 2,0л, PET 1,0л;

2. Прозора:

- 2.1. Прозора Вершина Якості, газована: PET 1,5л, PET 0,5л;
- 2.2. Прозора Вершина Якості, негазована: PET 1,5л, PET 0,5л, PET 6л;

Енергетичні напої:

- 1.1 Джетт тонік-лимон: алюмінієва банка 0,25 л
- 1.2. Джетт гранат :алюмінієва банка 0,25 л
- 1.3. Джетт вишня :алюмінієва банка 0,25 л

Проаналізуємо техніко-економічні показники роботи підприємства.
Дані представимо у вигляді табл. 2.1

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники господарської діяльності ПрАТ
«Оболонь» за 2018 – 2019 рр.**

№	Показник	Роки		Абсолютне відхилення	Темп росту, %
		2018	2019		
1	2	3	4	5	6
1	Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	4896135	5036499	140364	102,9
2	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5078764	5466148	387384	107,6
3	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	2487	3460	973	139,1
4	Фонд оплати праці працівників, тис. грн.	518142	738063	219921,0	142,4
5	Продуктивність праці (у розрахунку на середньооблікову чисельність штатних працівників), тис. грн./особу	1968,7	1455,6	-513	73,9
6	Середньорічна оплата праці, тис. грн./особу	208,3	213,3	5,0	102,4
7	Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	5004548,5	4739569	-264980	94,7
8	Середньорічна вартість оборотних коштів	1163932	1105944	-57988	95,0
9	Фондовіддача, грн./грн.	1,01	1,15	0,14	113,6
10	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	4,36	4,94	0,58	113,3
11	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	6495804,5	5983623	-512182	92,1
12	Власний капітал, тис. грн.	2082548	2336100	253552	112,2
13	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4292370	4277833	-14537	99,7
14	Адміністративні витрати, тис. грн	303955	337100	33145	110,9
15	Витрати на збут, тис. грн	675489	661989	-13500	98,0
16	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	5271814	5276922	5108	100,1
17	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн	1,04	0,97	-0,07	93,0

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
18	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	-193050	189226	382276	-98,0
19	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-365420	257633	623053	-70,5
20	Рентабельність/збитковість продукції, %	-3,66	3,59	7,25	*
21	Рентабельність/збитковість власного капіталу, %	-17,55	11,03	28,58	*
22	Рентабельність/збитковість активів, %	-5,63	4,31	9,93	*

Джерело: дані фінансової і статистичної звітності досліджуваного підприємства.

Для аналізу ситуації, що склалась в ПрАТ «Оболонь», використано статистичну звітну інформації підприємства за 2018-2019 рр в табл. 2.1.

Як бачимо чистий чистий дохід від реалізації продукції підприємства в звітному році зріс на 387384 тис. грн порівняно з базовим та на 7,6 % у відносному виразі. Позитивним є скорочення собівартості реалізованої продукції на 14537 тис. грн та на 0,3 % у звітному році. В 2019 р. зросли адміністративні витрати порівняно з 2018 р. на 10,9 %, проте витрати на збут зменшились на 2 %. У 2018 р. ПрАТ «Оболонь» зазнало збитків від реалізації продукції та за показником чистого збитку на 193050 тис. грн і на 365420 тис. грн відповідно. А в 2019 році маємо позитивну динаміку фінансових результатів та прибутковість, а саме: розмір прибутку від реалізації продукції становив 189226 тис. грн, а чистого – 257633 тис. грн за рахунок надходжень від іншої операційної діяльності. Рентабельність продукції, власний капітал та активи компанії в 2019 році склали 3,59 %, 11,03 % та 4,31%. Порівнюючи з аналогічними показниками 2018 року в звітному періоді відбулись позитивні зміни.

В 2019 р. фондвіддача зросла на 13,6 % або на 0,14 позицій, що говорить про підвищення ефективності використання основних засобів підприємства. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів підвищився на 13,3% і склав 4,94, що говорить про пришвидшення ділової активності в ПрАТ «Оболонь».

Відносна економія витрат на 1 грн реалізованої продукції в 2019 році зростає на 7 % і становила 0,97 грн.

2.2 Аналіз якісного та кількісного складу персоналу підприємства та ефективності його використання

Персонал є стратегічним ресурсом ПрАТ «Оболонь», що забезпечує його конкурентну стійкість на ринку та сприяє реалізації корпоративних цілей. Політика соціально-трудова відносин в компанії спрямована на підвищення професійного рівня членів її команди, створення комфортних та безпечних умов роботи, соціальний захист працюючих. Задля реалізації цих завдань на досліджуваному підприємстві сертифікована система управління безпекою, гігієною праці та охороною здоров'я працівників OHSAS 18001:2007, а результатом систематичного виконання її базових вимог стали місця у щорічних рейтингах кращих і соціально орієнтованих роботодавців України.

Аналіз якісного складу персоналу ПрАТ «Оболонь» є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, а порівняння його показників з показниками аналогічних підприємств використовується для удосконалення структури персоналу. Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства тому, що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Від якісного складу оперативного і допоміжного персоналу залежить якість торговельного обслуговування.

Аналіз якісного складу персоналу ПрАТ «Оболонь» підприємства передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками.

Важливими показниками якісного складу персоналу є:

1. Укомплектування ПрАТ «Оболонь» необхідною кількістю персоналу певних професій, спеціальностей, кваліфікації:

- о рівень загальної і спеціальної освіти;
- о середній вік працівників;
- о стать;
- о стаж роботи за даною спеціальністю (на посаді) і стаж роботи на даному підприємстві;
- о чисельність працівників, які опанували сумісні професії, і соціальна активність працівників.

2. Співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і у професійних групах.

3. Якість розстановки кадрів за посадами і спеціальностями.

4. Ступінь відповідності працівника до вимог робочого місця.

5. Тривалість використання працівника на одній посаді. Основним аналітичним способом визначення якісного складу персоналу підприємства є баланс порівняльних даних, порівняння штатної потреби працівників для виконання виробничої програми за чисельністю, професіями, кваліфікацією, освітою і їх наявністю.

Проведемо аналіз складу та структури персоналу підприємства за 2018 – 2019 рр. на підставі даних табл. 2.2.

**Динаміка складу та структури персоналу ПрАТ «Оболонь» за
2018 – 2019 рр.**

№	Показник	2018 рік		2019 рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	Абсолютне, осіб	Структурні зрушення, п. п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, у т. ч.:	2 487	100	3 460	100	973	*
1.1	Непромисловий персонал	199	8,0	245	7,1	46	-0,9
1.2	Промислово-виробничий персонал, у т.ч.:	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 представлених розрахунків бачимо, що в 2019 році середньооблікова кількість штатних працівників підприємства складала 3460 осіб і на 973 більше ніж в базисному 2018 році, що було пов'язаним із зростанням потреби в додатково залучених працівниках в наслідок збільшення обсягів виробництва продукції ПрАТ «Оболонь». Структура непромислового персоналу в звітному періоді зменшилась на 0,9 %, а частка промислово виробничого персоналу збільшилась в абсолютному та відносному виразі і становила 3215 осіб: 394 керівника, 623 спеціаліста, 120 службовців та 2011 робітників, а також 67 представників іншого персоналу. Для більш детального, аналізу структуру всього та окремо промислово-виробничого персоналу відобразимо на рисунках 2.1-2.4.

Структура середньооблікової кількості штатних працівників

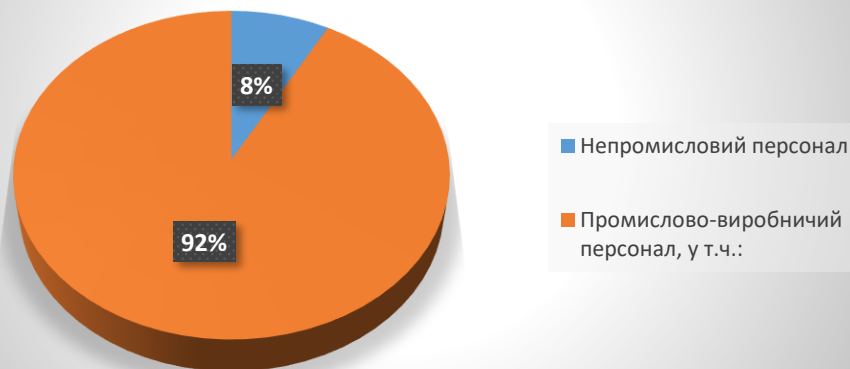


Рис. 2.1. Структура середньооблікової кількості штатних працівників
ПрАТ «Оболонь» в 2018 році.

Структура середньооблікової кількості штатних працівників

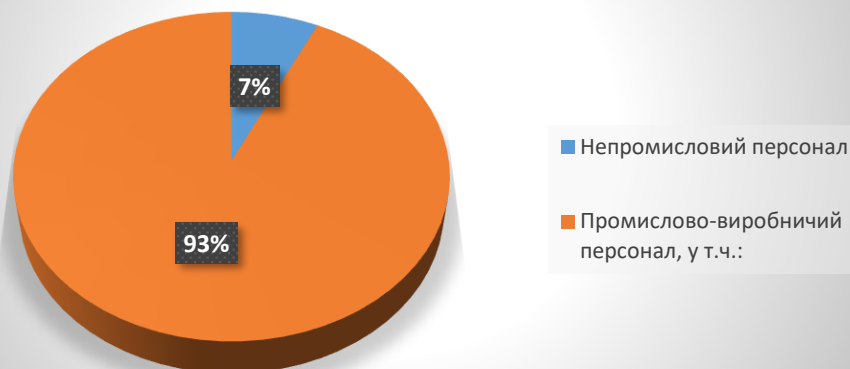


Рис. 2.2. Структура середньооблікової кількості штатних працівників
ПрАТ «Оболонь» у 2019 році.

Як бачимо, графічні зміни структури працівників, що відбулись майже не помітні.

Відобразимо структуру виробничо промислового персоналу.

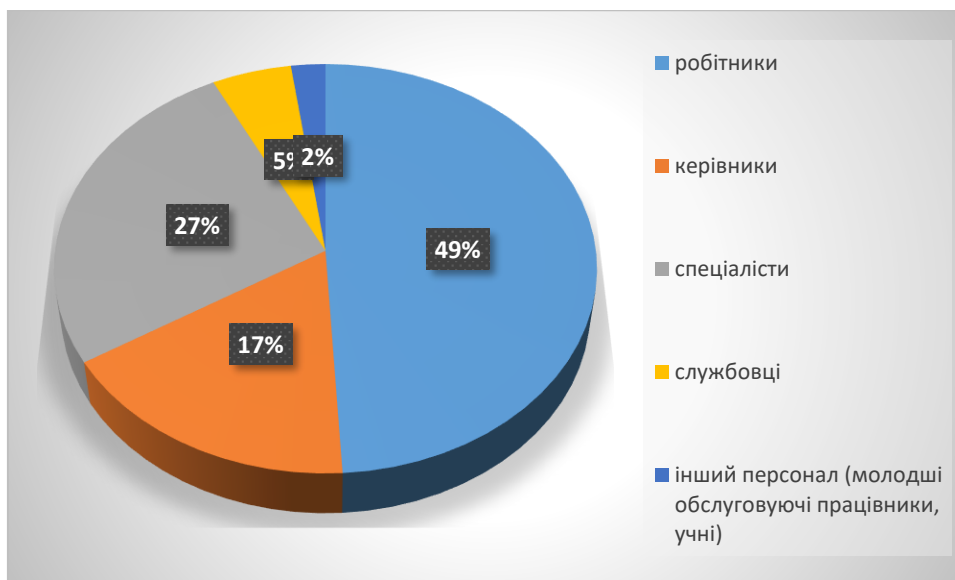


Рис 2.3. Структура виробничо-промислового персоналу в ПрАТ «Оболонь» в 2018 році.

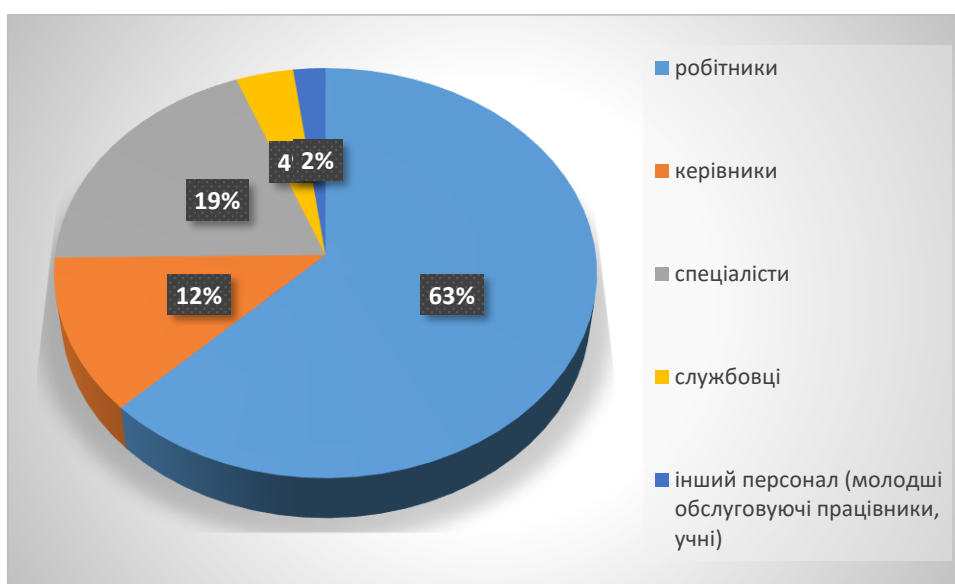


Рис. 2.4. Структура виробничо-промислового персоналу в ПрАТ «Оболонь» в 2019 році.

За рахунок збільшення частки робітників на 14 % в загальній структурі виробничо промислового персоналу в 2019 році, зменшилась частка спеціалістів на 8 %, службовців на 5 %, керівників на 1 %.

В цілому аналіз структури персоналу підприємства говорить про те, що кадрова політика надійна, а обраний напрям на збільшення робітників в

структурі персоналу свідчить про вектор на збільшення обсягу випущеної продукції.

В табл. 2.3 наведено кадровий склад ПрАТ «Оболонь» за ознакою статі.

Таблиця 2.3

**Гендерний склад і структура персоналу ПрАТ «Оболонь» за
2018 – 2019 рр.**

Стать	Чисельність, осіб		У % до загальної чисельності (питома вага)		Відхилення	
	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	Абсолютне, осіб	Структурні зрушення, п. п.
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому						
Чоловіки	1590	2147	69,5	66,8	557	-2,7
Жінки	698	1 068	30,5	33,2	370	2,7
Разом	2 288	3 215	100,0	100,0	927	*

Джерело: Розроблено автором на основі статистичної звітності підприємства.

Розглянемо гендерну структуру ПрАТ «Оболонь» за 2018-2019 рр (рис. 2.5-2.6).

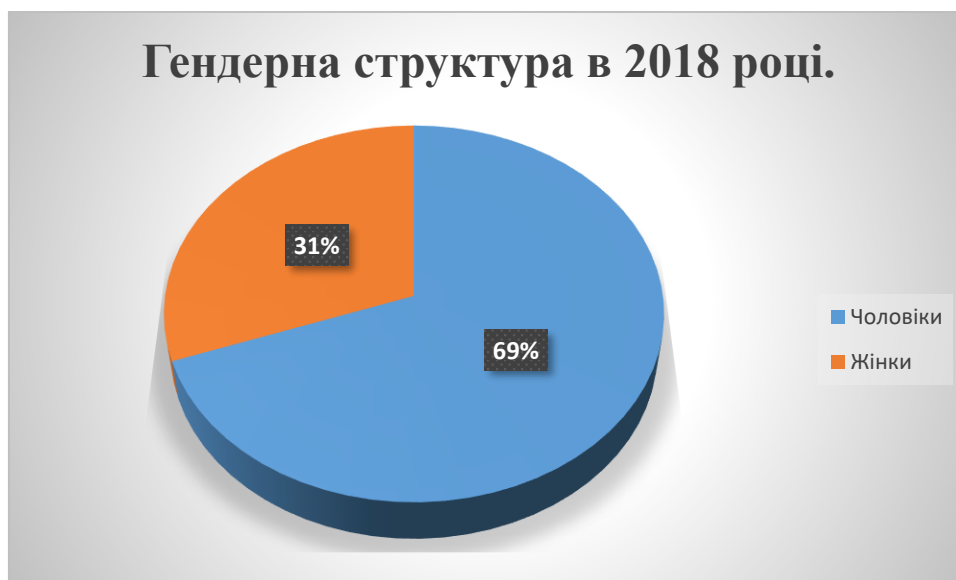


Рис. 2.5. Гендерна структур виробничо-промислового персоналу в ПрАТ «Оболонь» в 2018 році.

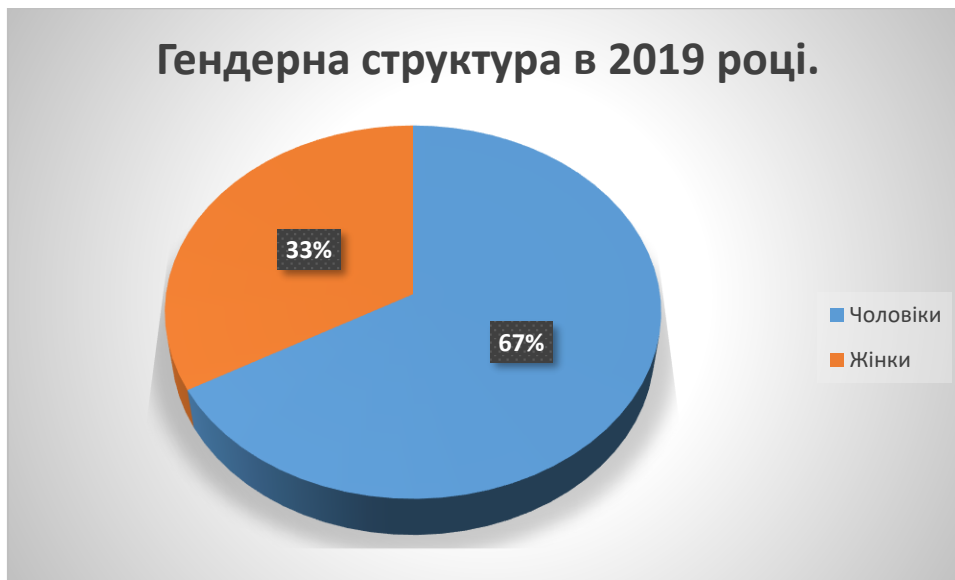


Рис 2.6. Структура гендерного складу виробничо-промислового персоналу підприємства в 2019 році.

В гендерній структурі промислово-виробничого персоналу в ПрАТ «Оболонь» як в 2018 так і в 2019 рр. переважали працівники чоловічої статі з часткою 69 % і 67 % відповідно, що пояснюється специфікою виробничої діяльності підприємства.

Слід зазначити, що в 2018 році «Оболонь» розробило гендерний план з метою гарантії рівних можливостей для працівників чоловічої та жіночої статі.

Розроблення кадрової стратегії відбувається у такий спосіб: проводиться аналіз кадрового стану на підприємстві, здійснюється моніторинг ринку праці в регіоні, виходячи зі стратегічних цілей з усіх напрямків функціонування підприємства, формуються цілі кадрової стратегії, створюється проект кадрової політики і надається для ознайомлення менеджерам усіх рівнів, після отримання зворотного зв'язку проектною групою вносяться відповідні корективи і політика затверджується головою правління.

Цілі і стратегія управління кадровими ресурсами переглядаються і виправляються 1 раз на рік.

Для того, щоб спростити залученому кадровому службовцю процес входження в колектив, а також з метою ознайомлення нового співробітника з

виробництвом, вивчення своїх безпосередніх обов'язків та усвідомлення значення покладених завдань, на підприємстві впроваджено «Адаптаційну папку».

Вона формується і береться у відділі кадрів і включає усю необхідну для співробітника інформацію на період адаптації: стратегію, місію, цілі і принципи ПАТ «Оболонь»; організаційну структуру ПАТ «Оболонь» та структуру визначеного підрозділу; імена та прізвища вищого керівництва та керівників усіх підрозділів; посадову інструкцію; інструкцію на дане робоче місце; інструкцію з техніки безпеки для даної професії; правила внутрішнього розпорядку для працівників і службовців ПАТ «Оболонь».

При залученні нових працівників правлінням підприємства враховуються такі якості, як: комунікабельність, бажання працювати в команді, високий інтелектуальний рівень, відповідність кваліфікаційним вимогам.

Підприємство турбується про кар'єрне зростання персоналу. Виходячи з положення «Планування та розвиток кар'єри співробітників підприємства», працівникам роз'яснюють: перспективи росту, яких показників вони повинні досягнути, щоб розраховувати на просування по службі, вимоги до кандидатів на керівні посади.

Усі спеціалісти формують програми особистого розвитку, виконання яких моніториться двічі на рік шляхом проведення з ними співбесід робочою групою.

Співробітники оцінюються за вмінням ставити і досягати професійних цілей, за рівнем конкретних знань та творчої активності, за відносинами з колективом. За результатами оцінювання складається «Таблиця відповідності» потреб підприємства з фактичним рівнем знань і компетенції персоналу, після чого розробляється план його розвитку. План передбачає використання тренінгів, які допомагають сполучити знання й уміння персоналу з наявними та майбутніми потребами організації.

Знайшло місце на сьогоднішній день в ПАТ «Оболонь» та широко використовується навчання на робочих місцях, на спеціальних курсах, заочне навчання за рахунок підприємства у вузах та середніх спеціальних навчальних закладах. Спеціалістам, які проходять навчання без відриву від виробництва, створюються необхідні умови для сумісництва з роботою: надаються оплачувані відпустки, матеріал, необхідний для практичних занять, консультації з боку кваліфікованих фахівців.

З 2001 року започатковано систему проведення атестацій, які здійснюються не тільки за обов'язковим нормативним регулюванням, а й за програмами, що визначенні пріоритетними.

Періодично вдосконалюється система морального та матеріального заохочення працівників ПАТ «Оболонь».

Система морального стимулювання співробітників товариства орієнтована на суспільне визнання їх індивідуальних досягнень і передбачає:

- просування по службі
- нагородження почесною грамотою
- висування кандидатів на нагородження обласною адміністрацією й урядом
- командировки за кордон, на підприємства-постачальники сировини та виставки
- публічну оцінку роботи шляхом оголошення подяки під час проведення зборів і зачитування звітів
- публікацію статей про заслужених працівників
- привітання з ювілеями.

Дуже важливо матеріально стимулювати своїх робітників. Система матеріального стимулювання співробітників складається з:

- доплат за стаж роботи
- вручення цінних презентів
- преміювання за підсумками роботи
- преміювання за ініціативність
- преміювання за поданні та впроваджені пропозиції.

Створюються і постійно вдосконалюються умови відпочинку працівників у неробочий час.

На кожній ділянці обладнано кімнати для відпочинку і прийому їжі, працює їдальня, на території заводу побудовано побутовий корпус із сауною та басейном.

З метою формування корпоративної культури підприємства велика увага приділяється розвитку соціальної сфери, організації дозвілля співробітників та роботі з їх дітьми.

Діти, як і батьки беруть активну участь у художній самодіяльності, спортивних змаганнях, благоустрій території, з ними проводяться факультативні заняття, зокрема – вивчення іноземних мов, екскурсії на виробничі об'єкти підприємства для ознайомлення з технологічними процесами, їх вчать працювати з офісною технікою, закупають для них квитки на мотокроси і концертні програми.

Крім того, діти співробітників навчаються за рахунок підприємства у вищих та середніх навчальних закладах профілюючих напрямків.

Керівництво підприємства постійно турбується про здоров'я працівників. З цією метою створена і реалізована «Програма медичного обслуговування співробітників».

Немалу роль у втіленні цієї програми в життя відіграє профспілка, яка оперативно реагує на потреби персоналу з питань відпочинку та охорони здоров'я. Отож, великою цінністю та головним ресурсом компанії є люди.

Команда фахівців розглядається керівництвом як головна рушійна сила розвитку бізнесу, тому головні зусилля спрямовані на створення та поліпшення умов праці кожного співробітника.

Проаналізуємо рух працівників підприємства (дані представлено в табл. 2.4).

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

№	Показник	Роки		Відхилення	
		2018	2019	Абсолютне	Відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2487	3460	973	39,1
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	493	944	451	91,5
3	Кількість звільнених штатних працівників, осіб, в т.ч. з причин:	309	240	-69	-22,3
3.1	змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	4	7	3	75,0
3.2	плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо)	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	-5,6	*
9	Коефіцієнт відновлення працівників, %	159,5	393,3	233,8	*
10	Коефіцієнт постійності кадрів, %	99,2	91,6	-7,5	*

Джерело. Сформовано автором за статистичною звітністю підприємства.

В 2019 році порівняно з 2018 роком кількість звільнених працівників зменшилась на 69, а прийнятих – зросла на 451. Наслідком стало підвищення коефіцієнту обороту по прийому на 7,5 %, і зменшення коефіцієнту обороту по вибуттю на 5,5 %.

Персонал ПрАТ «Оболонь» оновився новими працівниками на 35 %. Нестабільність формування робочого складу на підприємстві пояснюється зростанням на 2 % коефіцієнта загального обороту в 2019 році. Крім цього, коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 7,5 %, а коефіцієнт плинності кадрів на 5,6 %. Проте такі зміни не є негативними на фоні показників інших галузевих підприємств.

Самовільний невихід на роботу в ПрАТ «Оболонь» викликає ряд проблем. Витрати підприємства включають виплати, які здійснюються

незалежно від наявності або відсутності працівника. Окрім того, треба оплачувати понадурочну працю робітника, який виконує роботу відсутнього працівника, а це обходиться дорожче. Крім цього, може простоювати дороге обладнання, машини і механізми.

Із плинністю і самовільним невиходом на роботу пов'язані такі форми оцінок, як незадоволення і скарги.

Звичайно це не всі види скарг і незадоволеності, пов'язані з проблемою управління персоналом в ПрАТ «Оболонь». Вони можуть бути стосовно обладнання, механізмів і т.п., зростання кількості скарг може бути приводом незадоволеності, що призводить до плинності персоналу.

Ключовим показником ефективності використання робочої сили є продуктивність праці.

Продуктивність праці — це ефективність трудових витрат, здатність конкретної праці створювати певну кількість споживчих цінностей за одиницю робочого часу. Основними показниками продуктивності праці на підприємстві є виробіток та трудомісткість.

Виробіток — це прямий показник рівня продуктивності праці, що визначається кількістю продукції (робіт, послуг), виробленої одним працівником за одиницю робочого часу, і розраховується відношенням обсягу виробництва продукції до чисельності робітників:

Трудомісткість — це обернений показник рівня продуктивності праці, що характеризується кількістю робочого часу, витраченого на виробництво одиниці продукції (робіт, послуг), і розраховується відношенням чисельності робітників до обсягу виробництва продукції.

Для здійснення її факторного аналізу на прикладі ПрАТ «Оболонь» скористаємось даними з табл. 2.5.

**Вихідні та розрахункові дані для проведення факторного аналізу
продуктивності праці як ключового показника ефективності
використання кадрового складу ПрАТ «Оболонь» за 2018 – 2019 рр.**

№	Показник	Роки		Відхилення	
		2018	2019	Абсолютне	Відносне, %
<i>Вихідні дані</i>					
1	Обсяг виробництва продукції, тис.грн.	4896135	5036499	140364	2,87
2	Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб, в т.ч.:	2288	3215	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
<i>Розрахункові показники</i>					
5	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП, тис. грн. / особу	2139,88	1566,56	-573,32	-26,79
6	Середньорічний виробіток на одного робітника, тис. грн. / особу	4359,72	2504,47	-1855,24	-42,55
7	Середньогодинний виробіток одного робітника, тис. грн.	2,16	1,25	-0,91	-42,00
8	Тривалість робочого дня, годин	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	*

В 2019 році середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (продуктивність праці) на підприємстві скоротився на 573,32 тис. грн і на 26,79 %. Встановити причини даного скорочення можна за допомогою факторного аналізу методом абсолютних різниць:

- 1) вплив зміни кількості днів, відпрацьованих одним робітником (а):

$$\Delta ПП_a = (-1) \times 8,03 \times 0,49 \times 2,16 = -4,39 \text{ (тис. грн.)}$$

- 2) вплив зміни тривалості робочого дня (b):

$$\Delta ПП_b = 250 \times (-0,06) \times 0,49 \times 2,16 = -16,20 \text{ (тис. грн.)}$$

- 3) вплив зміни питомої ваги робітників у складі ПВП (с):

$$\Delta ПП_c = 250 \times 7,97 \times 0,13 \times 2,16 = 581,49 \text{ (тис. грн.)}$$

4) вплив зміни середньогодинного виробнику одного робітника (d):

$$\Delta ПП_d = 250 \times 7,97 \times 0,63 \times (-0,91) = -1134,22 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальний вплив фактора на кінцевий показник розраховується шляхом додавання величини впливів кожного фактору:

$$\Delta ПП_{заг} = 581,49 - 4,39 - 16,20 - 1134,22 = -573,32 \text{ (тис. грн.)}$$

Зведемо результати факторного аналізу продуктивності праці підприємства у вартісному та відносному еквіваленті в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Вплив факторів на продуктивність праці ПрАТ «Оболонь»
за 2018 – 2019 рр.**

№	Фактори зміни	Результат впливу фактора (+/-)	
		Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	Кількості днів, відпрацьованих одним робітником	-4,39	-0,21
2	Тривалості робочого дня	-16,20	-0,76
3	Питомої ваги у складі ПВП	581,49	27,17
4	Середньогодинного виробітку одного робітника	-1134,22	-53,00
	Разом	-573,32	-26,79

З дослідження впливу факторів на скорочення продуктивності праці встановлено, що:

- позитивно вплинуло на зростання продуктивності праці на підприємстві: величина приросту становить 581,49 тис. грн., або 27,17%;

- зменшення кількості відпрацьованих одним робітником заводу на 1 день призвело до зниження продуктивності праці на 4,39 тис. грн., або 0,21%; скорочення тривалості робочого дня 0,06 годин в 2019 р. мало наслідок спаду продуктивності праці на 16,20 тис. грн., або 0,76%;

- найбільший негативний вплив на результативний показник завдало зменшення середньогодинного виробітку одного працівника підприємства на 42%, або з 2,16 тис. грн. до 1,25 тис. грн. В 2019 році, що спричинило скорочення продуктивність праці на 1134,22 тис. грн., або 53%.

Загалом зміна даних факторів спричинила загальний спад середньорічного виробітку одного працівника ПВП на 573,32 тис. грн і на 26,79 %, що є негативною тенденцією в роботі підприємства, яка потребує негайних управлінських рішень. Насамперед ці рішення мають бути пов'язані з оптимізацією робочого часу працівників та їх стимуляції до більш результативної роботи.

2.3. Особливості здійснення процесу рекрутингу персоналу в ПрАТ «Оболонь»

Насамперед хочу відмітити, що ПрАТ «Оболонь» прагне залучити в штат HR-підрозділу успішних рекрутерів. Оскільки ця професія порівняно нова, фахівці, що займаються рекрутингом, в основному, не мали потрібної освіти, і, дійсно, талановитих професіоналів на ринку праці не так вже й багато. Що ж являє собою система підбору персоналу в компанії, які процеси повинні освоїти рекрутери-початківці? Спочатку потрібно з'ясувати вимоги до посади і до кандидату. Тому, на нашу думку, перше, що потрібно зробити - розробити job description. Job description – це робочий документ рекрутера, який допомагає з'ясувати у замовника чіткий профіль кандидата.

Етапи підбору персоналу ПрАТ «Оболонь»:

1. Прийом заявки. У компанії, що має широкую філіальну мережу, лінійний менеджер - внутрішній «замовник» - не завжди може особисто передати рекрутеру заявку на підбір фахівця. В такому випадку заявки приймаються: через інтернет, по факсу, по телефону.

Заповнені анкети доцільно сортувати і зберігати в архіві HR-підрозділу, що дозволить заощадити час при повторній роботі з цими ж вакансіями, або з аналогічними вакансіями для інших підрозділів.

2. Аналіз заявки. Заповнену анкету-заявку обов'язково потрібно уважно вивчити. В ході уточнення посадових обов'язків і умов роботи можуть

виникнути додаткові питання. Повинні бути з'ясовані всі неповні відповіді, уточнено всі особливі, навіть унікальні, вимоги до претендента.

3. Бесіда з майбутнім керівником кандидата. Деякі рекрутери вважають, що на етапі підготовки досить один раз провести бесіду з замовником (в тому числі по телефону) для обговорення заявки. Однак, щоб уникнути прикрих помилок, всі нюанси вимог до фахівця потрібно обговорювати дуже ретельно. Якщо рекрутер зустрічається з замовником вперше, бажано проводити бесіду в офісі замовника. Так можна скласти враження про офіс, умови роботи, психологічну атмосферу в колективі, персональні характеристики майбутніх співробітників та своїми очима побачити робоче місце, де буде працювати найманий співробітник. Це дасть додаткову інформацію про те, якого колегу хочуть бачити в даному підрозділі, скласти уявлення про їх бачення «ідеального» співробітника. Професійний рекрутер вважає, що особливості корпоративної культури компанії в цілому і конкретного підрозділу, умови психологічної сумісності людей потрібно «відчути». Тоді він зможе більш повно відповісти кандидату на закономірні питання: наприклад, чи наявний кондиціонер в приміщенні влітку (часто це важливо для людей, що мають проблеми зі здоров'ям); хто із співробітників у відділі користується максимальним довірою керівника; хто з майбутніх колег балакучий, а хто мовчазний і т. п. А, крім того, зрозуміти відповідає вимогам кандидат і чи сприйме його команда.

Оскільки загрузка обладнання наразі не є максимальною, то варто пропорційно зменшити кількість персоналу, зокрема адміністративного, плінність якого практично не змінюється. Тобто існує невідповідність наявних кадрів потребам виробничої програми підприємства. Як наслідок, на підприємстві наявні перевитрати на оплату праці, оскільки з кожним аналізованим роком потужності використовувались все менше, а кількість персоналу фактично не змінювалась. Загалом, на усіх заводах «Оболонь» автоматизація грає велику роль. Основні виробничі функції здійснюють машини, а люди лише контролюють процес, що засвідчує не лише

технологічну досконалість виробництва, але й дотримання найсуворіших стандартів якості продукції та високий рівень організації усіх процесів. Нині під категорією «управлінський персонал» розуміють той персонал організації, який зайнятий виконанням функцій менеджменту, а саме організацію, планування, координацію, планування і т. д.

Як висновок можна сказати, що показники, які характеризують рух персоналу, є досить важливими для підприємства в цілому. Служба управління персоналом фірма «ПрАТ Оболонь» повинна розробити й впровадити низку заходів, спрямованих на попередження причин підвищення обороту кадрів, а також розробити систему заходів щодо грамотного підбору та подальшого мотивування робітника.

Як згадувалося вище основою успіху роботи підприємства взагалі в значній мірі залежить від професійно і грамотно спланованої системи управління персоналом. Зробивши аналіз структури персоналу та його руху, ми отримали і зробили загальні висновки щодо результатів роботи служби управління персоналом. Вони мають як позитивний, так і негативний відтінок. Розглянемо саму систему управління персоналом на «ПрАТ Оболонь» і спробуємо відшукати слабкі сторони і проблеми, з якими зіштовхується служба управління персоналом при своїй роботі.

Служба управління персоналом фірма ««ПрАТ Оболонь»» виконує функції центра по управлінню кадрами підприємства, кінцевою метою якого є успішна робота підприємства та підвищення добробуту кожного члена ПрАТ.

Вона має конкретні функції, виконання яких забезпечує наступне:

- професійна відповідність кожного робітника призначенню того робочого місця, яке він займає;
- якісне формування і раціональне використання кадрового потенціалу ПрАТ з урахуванням перспектив його розвитку та збільшення самостійності в нових економічних умовах;

- вивчення соціально-демографічної й професійно-кваліфікаційної структури кадрів ПрАТ фірма «ПрАТ Оболонь», прогнозування його зміни та вдосконалення;
- розробка і впровадження науково - обґрунтованої системи посадового і кваліфікаційного зростання, тісно пов'язаного із соціальними гарантіями, які б враховували особистий вклад працівника та тривалість його роботи в товаристві;
- розробка системи заміщення посад і робочих місць, використання сучасних методів вивчення ділових і професійних якостей працівників при відборі, розташуванні та плануванні їх професійного зростання;
- утворення діючого кадрового резерву всіх рівнів керівників та цілеспрямовану підготовку його по індивідуальним планам;
- проведення роботи по професійній орієнтації молоді, адаптація молодих спеціалістів і працівників на виробництві;
- вивчення причин поточності кадрів, динаміки зміни трудового колективу, розробка заходів по стабілізації кадрів;
- розробка структури служби управління персоналом ПрАТ фірма «ПрАТ Оболонь» і підбір кваліфікованих працівників для роботи з персоналом у ПрАТ;
- науково-методичне й інформаційне забезпечення кадрової роботи, використання досягнень соціологічних і психологічних наук у роботі із кадрами;
- систематичний аналіз стану кадрової роботи у ПрАТ фірма «ПрАТ Оболонь», розробка заходів і пропозицій щодо підвищення рівня її проведення;
- укріплення дисципліни та організованості, утворення сприятливого мікроклімату у трудових колективах;
- рішення комплексу соціальних питань і розробка пропозицій щодо мір соціальної захищеності працівників ПрАТ фірма «Кагма» в умовах ринкових економічних відносинах.

Основними внутрішньо організаційними факторами, які спричиняють потребу в персоналі на ПрАТ фірма «ПрАТ Оболонь» є:

- внутрішньо організаційна динаміка робочої сили;
- звільнення за власним бажанням.

Таблиця 2.7

**Результати дослідження джерел набору персоналу
ПрАТ «Оболонь» у 2019 р.**

Найменування джерела найму	Питома вага, %
Товариші, знайомі, родичі співробітників підприємства	20
Співробітники підприємства	30
Засоби масової інформації (друковані ЗМІ, телебачення, місцеве радіо)	35
Особи, які випадково зайшли в пошуках роботи	10
Колишні співробітники підприємства	5
Державна служба зайнятості	–
Рекрутингові агентства	–
Всього	100

Отже, якщо розглянути основні зовнішні джерела прийнятих у 2019 році працівників (табл.2.7), то основна частка прийнятих людей належить саме засобам масової інформації (35 %), тобто тим людям, що виявили бажання працювати в компанії не за направленням, а з власної ініціативи. Також значну частку (30 %) мають співробітники підприємства і товариші, знайомі, родичі співробітників підприємства (20 %).

Етап знайомства з кандидатом починається з розгляду резюме та заповнення анкети. Під час вивчення анкетних даних кандидата на вакантні посади враховується: зовнішній вигляд заповнення анкети, розбірливість почерку і чіткість викладення; питання, на які не дано відповіді; перерва в роботі, особливо, якщо вона значна; протиріччя інформації в анкеті; як часто претендент міняв місце роботи і чому (конфлікти з керівником, відсутність

перспективи, звільнення і т.д.); чому претендент хоче поміняти місце роботи (працювати ближче до місця проживання, одержувати більшу зарплату, підвищення по службі і т.д.); чому претендент звільнився з попередньої роботи.

Основними методами відбору потенційних кандидатів на вакантну посаду, що використовуються на підприємстві, є аналіз письмових документів (резюме, анкет) та інтерв'ю.

Під час інтерв'ю на ПрАТ «Оболонь» оцінюється істинність інформації, викладеній в резюме, і складається думка про особистісні і професійні якості претендента. При цьому кожний претендент опитується окремо, з'ясовується наскільки він мотивований на її отримання.

Основними засадами остаточного відбору на підприємстві є: вибір працівників, які найбільше підходять підприємству; забезпечення перевищення ефекту над затратами; збереження стабільності персоналу, при одночасному залученні нових працівників; покращення морально-психологічного клімату.

На наступному етапі формується остаточний список оцінки кандидатів за рейтингом та обирається найбільш підходяща кандидатура. Обраному кандидату відділ кадрів ПрАТ «ОБЛОНЬ» пропонує оформити у відділі кадрів відповідні документи та трудовий договір.

Хід проведення фахової виробничої і соціальної адаптації рекрутованого молодого працівника на фірмі «Кагма» здійснюється, як правило, не менше 3-х років в три основні етапи:

1) підготовчої соціальної адаптації новообраного молодого фахівця (перші 10 днів праці: знайомство з історією і традиціями підприємства, його організаційною структурою і виробничими завданнями підрозділів, системою нарахування заробітної плати, пільг, медичного обслуговування і інше);

2) соціально-фахової адаптації (обгортає період опанування професії, на протязі якого молодий фахівець, при допомозі ментора, вивчає технологічний процес, налагоджує професійні контакти з персоналом, засвоює вимоги до

виробничої дисципліни і інше. Ментор і керівництво підрозділу, періодично, контролює дії молодого робітника в праці і навчанні і це продовжується не менше 6 місяців);

3) фахової соціально – виробничої адаптації молодого спеціаліста (характеризується тим, що фахівець розпочинає незалежно працювати. На основі одержаних знань і практичних навичок молодому фахівцю присвоюється кваліфікований розряд. Подальше опанування молодим працівником рівня професійних знань, практичних навичок і ступеня складності виконання ним конкретного виду робіт, приводить до підвищення рівня його кваліфікації і відповідної атестаційної оцінки).

На ПрАТ «Оболонь» працює незначна кількість молодих працівників (36 осіб), що становить лише 10% від загальної кількості персоналу. Фактично за такою схемою процес адаптації молодих працівників на підприємстві проходить не часто. Крім того, молодій особі, яка не має досвіду професійної освіти дуже важко влаштуватися на роботу по спеціальності. Тому на підприємстві певною мірою використовується вторинна адаптація.

Вторинна адаптація (приспосовання працівників, які вже мають досвід професійної діяльності) на ПрАТ «Оболонь» проходить у декілька етапів: період ознайомлення, під час якого спеціаліст показує свої можливості, бажання, витримку (триває близько одного місяця); період оцінювання, під час якого досягається сполучність працівника з персоналом (триває до одного року); процес послідовної інтеграції в виробництво.

Втім, процесу вторинної адаптації на підприємстві ПрАТ «Оболонь» приділяється значно менше уваги.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні напрями підвищення якості рекрутингу персоналу: традиційні і нетрадиційні підходи

Завдання та шляхи, що стосуються підбору підвищення якості рекрутингу персоналу актуальні майже для кожного підприємства, а особливо — новоствореним чи таким, що розширюється. Фаховий підбір нових спеціалістів забезпечить не тільки систему якісного функціонування підприємства, але й створить підґрунтя його майбутнього успіху — адже саме для цього і був створений відділ кадрів та/або відділ управління персоналом. Доцільним є розгляд методів підбору, що є найпоширенішими на практиці, якими «нетрадиційними» методами користуються рекрутери, щоб запропонувати ті з них, що підійдуть саме ПрАТ «Оболонь».

З економічним розвитком і появою великих підприємств, рекрутинг поступово перетворився на спеціальну функцію управління, що вимагає спеціальних знань і навичок. На підприємствах були створені спеціальні підрозділи, що складаються з людей, які володіють такими знаннями і навичками — так звані відділи людських ресурсів. Актуальними залишаються проблеми процесу підбору персоналу і є не останніми в числі рішень першочергових завдань підприємства — адже для того, щоб результат виробничої діяльності був якісним, потрібне його якісне виконання. А якісно виконати свою роботу можуть тільки добре підібрані спеціалісти і фахівці. Ось цим якраз і займається менеджер з персоналу. Адже нормально функціонуюче підприємство не стоїть на місці, воно весь час в русі, звідси і з'являються проблеми, пов'язані з підбором якісних і спеціалізованих кандидатів на вакантну посаду. А помилки при підборі персоналу можуть призвести до

небажаних наслідків для бізнесу, а саме: недоотриманого прибутку, втрати клієнтів, сил, часу й ресурсів тощо.

Сьогодні існує безліч методів підбору персоналу, водночас єдиної моделі підбору немає, оскільки кожне підприємство створює свої правила і критерії за якими, власне, і буде здійснюватися підбір персоналу. Менеджер з персоналу повинен ретельно визначити, якими саме з традиційних методів він буде користуватися у своїй роботі. Чи буде він працювати з одним або скомпонує кілька методів — залежить від мети добору. Цілі підбору на кожному підприємстві різні, але, як правило, вони складаються в наборі резерву кадрів підприємства на всі робочі місця, з врахуванням майбутніх кадрових або організаційних змін, впливу термінів контрактів, виходів на пенсію, звільнень, змін характеру діяльності підприємства. У різних випадках це може бути як гостра нестача кадрів, так і набір резерву на всі випадки життя. Навколишнє середовище постійно змінюється, з'являється щось нове, сучасне, а минуле відходить в тінь і стає не актуальним. Менеджер з персоналу повинен детально слідкувати за нововведеннями в сфері підбору персоналу, щоб вчасно виправляти помилки або коригувати стратегію підбору і бути в курсі подій на ринку праці, аби своєчасно зреагувати і вжити відповідні заходи. Крім цього, саме менеджер може виступати в ролі новатора ідей, пропонувати щось нове, незвичайне, нетрадиційне, тим самим відкриваючи нові методи й принципи рекрутингу, які будуть досконалішими ніж попередні.

Кожне підприємство має потребу в надійній рекрутинговій стратегії і кожне вирішує це питання для себе по-різному, але існують базові поширені методи рекрутингу, які використовуються на практиці багатьма комерційними структурами.

Існують два види рекрутингу: внутрішній — набір здійснюється всередині підприємства за рахунок його власних співробітників самої організації, зовнішній — процес здійснюється за межами підприємства за рахунок зовнішніх ресурсів.

Найбільш погиреними є зовнішні джерела, бо ресурси підприємства обмеженими й при переведенні на вакантну посаду звільняється попереднє місце роботи працівника, який цю вакантну посаду займав.

Фахівці розмежують зовнішній рекрутинг на дорогий та дешевий. До дорогого відносяться кадрові агентства і публікації платних оголошень у ЗМІ (радіо, телебачення, друковані видання). До дешевого відносяться державні центри зайнятості населення, контакти з вищими навчальними закладами та ін. Варто відмітити, що існують зовнішні джерела пошуку потенційних кандидатів, які можуть бути і зовсім безоплатними для підприємства. Йдеться про інтернет-ресурси, в яких є різні безкоштовні електронні ресурси, на яких можна розмістити оголошення про запропоновану вакансію та розглянути резюме потенційних кандидатів. Також підприємство може отримувати резюме від самих претендентів, які здійснюють самостійний пошук роботи без будь-яких посередників. Якщо підприємству потрібні висококваліфіковані фахівці, то, в умовах нинішнього безробіття, краще звернутися до дорогих джерел. Що стосується працівників, до яких не висувається вимог щодо високої кваліфікації, то підприємство може набрати персонал дешевшим способом.

Внутрішній пошук підбору персоналу, як правило, має на меті пошук підбір співробітників на вакантні посади менеджерів середньої та вищої ланки. Вільні місця з'являються як наслідок розширення або «руху» співробітників всередині підприємства. У цьому випадку керівники призначають на вільні посади вже працюючих на підприємстві людей. Перевагами даного методу є відсутність матеріальних витрат, сприяння зростанню лояльності до організації, кандидати не мають потреби в інтеграції в колектив. Недоліки — це обмежений вибір претендентів та відсутність можливості залучення «свіжих» ресурсів.

Також можна використати тикай метод, як допомога працівників (суміщення чи сумісництво). Його мета — підбір співробітників на рядові посади або набір некваліфікованого персоналу (робочих). Переваги методу —

висока ступінь сумісності, недоліки — неможливість використання методу при прийнятті на роботу професійних кадрів внаслідок відсутності у працівників потрібного досвіду й навичок, а також, як правило, незнання специфіки вакансії.

Варіанти залучення кандидатів

Щоб знайти працівника, можна звернутися до наступних джерел:

- Засоби масової інформації. Використання медійного простору забезпечує максимальне «охоплення» можливих претендентів та відносно малі фінансові витрати. У даному випадку успіх заходу в більшій мірі залежить від наступних показників: тираж та періодичність виходу видання, якщо це є друкований засіб, популярність і відвідуваність сайту, простота у використанні й реєстрації тощо. При обранні цього способу слід приготуватися до великої кількості надходжень резюме кандидатів на вакантну посаду.

- Власне підприємство. У людей, які працюють у певній сфері, зазвичай є знайомі, які нею цікавляться. Якщо звернутися до співробітників з проханням знайти людину, що підходить на вакантну посаду, це може привести до підприємства претендентів, за яких є, кому поручитися.

- «Самоініціативні» здобувачі. Співробітники відділів кадрів чи служби управління персоналом нерідко стикаються з такою ситуацією і такими претендентами. Найчастіше це кандидати, які пропонують себе, не претендуючи на якусь конкретну посаду. Імовірність вибрати співробітника за допомогою такого методу дуже низька — навряд чи бажання претендента за часом буде збігатися з потребою підприємства у новому співробітнику саме такого профілю. Ще більш мала ймовірність таким чином «дістати» цінного співробітника. Але у будь-якому разі резюме, отримане таким чином, можна відправити до кадрового резерву.

- Допомога кадрового агентства. Вся робота з підбору персоналу лягає в даному випадку на плечі співробітників кадрового агентства. Успіх «кампанії» залежить від чітко і правильно сформульованих вимог до

кандидата на посаду, а також від професіоналізму співробітників агентства. Недолік — як правило, послуги кадрових агентств коштують недешево.

- Пошук в навчальних закладах. Забезпечує приплив на підприємство нових спеціалістів. Витрати методу — претенденту необхідний час для оволодіння практичним досвідом на даній посаді. З кожним роком все більше і більше підприємств користуються саме цим методом, причиною чого є адаптація системи освіти до потреб ринку. Підприємства, які бажають вкладати чималі кошти в навчання молодих фахівців, таким чином «на виході» отримують висококласного фахівця, який володіє всіма необхідними теоретичними та практичними навичками.

- Служба зайнятості. Завданням державної служби зайнятості є зниження рівня соціальної напруженості й допомога безробітним у пошуку місця працевлаштування. Слід зазначити, що можливості державної служби зайнятості використовуються не до кінця — причиною цього є те, що не кожне підприємство готове співпрацювати з державною службою, враховуючи непрозорість економіки. Звідси і відбувається ситуація, коли роботодавці за допомогою служби зайнятості шукають лише низько кваліфікованих і низькооплачуваних працівників.

Історія знає багато методів підбору персоналу — від триденного китайського тестування до англійського опитування про родичів.

Для кожного підприємства є оптимальними саме ті методи підбору персоналу, які пристосовуються до його умов. Мабуть, тому важко визначити, які з них є новаторськими, а які — застарілими. Рішення залишається за фахівцями служби управління персоналу чи відділу кадрів, але, щоб воно було правильним і обґрунтованим, необхідно володіти усім набором прийомів та інструментів, що дозволяють підібрати високопрофесійних і успішних співробітників.

Найбільш дієвим способом відбору персоналу із зовнішніх джерел є рекрутинг і прямий пошук претендентів за заздалегідь складеним профілем.

Рекрутинг — це процес пошуку і відбору фахівців для підприємства. Термін походить від англійського слова *recruiting* і в перекладі означає «наймання» або «вербування». На великих підприємствах передбачена постійна посада рекрутера або менеджера з персоналу, до прямих обов'язків якого і входить підбір персоналу відповідно до потреб підприємства.

Утім, досить багато підприємств все ж таки не мають в своєму арсеналі менеджерів з персоналу, довіряючи цю функцію тим, хто спеціалізується на цій справі — рекрутинговим агентствам. Подібного роду організації отримують від підприємств-замовників вимоги, яким повинні відповідати кандидати на вакантну посаду, а їх завдання полягає в тому, щоб відібрати придатних претендентів із загального потоку.

Останнім часом набули широкого поширення такі методи, як:

- Масовий рекрутинг — технологія, яка використовується в тому випадку, коли підбір персоналу здійснюється на однотипні вакансії і основним завданням є короткий термін пошуку. Тому основний акцент ставиться не на якісному, а на кількісному показнику. Тобто важливо те, скільки людей буде влаштовано на роботу. Як правило, це фахівці лінійного рівня (рядові виконавці, торгові агенти, секретарі тощо). А от наскільки кваліфікованими кадрами вони є — питання другорядне. При такому працевлаштуванні замінь дуже багато, що є істотним недоліком даного способу. Метод полягає в підготовці опису вакансії і розміщенні цього опису там, де його зможуть побачити потенційні кандидати. Зазвичай, це сайт самого підприємства, а також сайти, що спеціалізуються на пошуку роботи. Упор, в разі рекрутингу, робиться на фахівців, які перебувають в процесі пошуку роботи.

- Ексклюзивний пошук — застосовується при пошуку фахівців вищої ланки, або ж людей з особливими знаннями і навичками у певній, досить часто доволі вузькій, сфері. Співробітники, найняті таким способом, найчастіше безпосередньо впливають на бізнес. Таким способом шукають кращого кандидата, з наявних на ринку праці, з числа «неактивних» кандидатів (тобто тих, хто у даний час має роботу), тоді як при «звичайному»

підборі персоналу шукають кандидатів лише з «активних» (тобто тих, які самі знаходяться в процесі пошуку роботи).

- Штатний вибір — за допомогою даного методу здійснюється підбір фахівців і лінійних менеджерів на типові позиції. Це найбільш поширена технологія, вона застосовується для пошуку переважної більшості фахівців. У даному методі використовуються відкриті джерела отримання інформації про кандидатів, а також публікуються оголошення про вакансії в засобах масової інформації та мережі Інтернет. Можна сказати, що в результаті обираються кращі й найбільш мотивовані з тих кандидатів, які зараз є на ринку. Цим обумовлені й певні складнощі: в силу певних причин підходящих кандидатів може і не знайтися. Наприклад, серед претендентів просто не виявилось потрібних фахівців або вподобаний кандидат прийняв пропозицію від іншого роботодавця, оскільки одночасно розглядав не одну, а кілька вакансій в різних місцях, тощо.

- Управлінський відбір — дана технологія знаходиться на стику штатного вибору та ексклюзивного пошуку й застосовується у випадках, коли необхідний підбір фахівців і керівників середньої ланки. Канали пошуку фактично аналогічні тим, що використовуються при підборі фахівців і лінійних менеджерів. Різниця полягає в більш високому рівні знань і компетенцій, якими повинні володіти претенденти. Відповідно, зростають і вимоги до кваліфікації рекрут ера чи менеджера з персоналу — в ході проведення інтерв'ю він повинен оцінити знання та навички претендента, а потім зіставити їх з ключовими компетенціями, необхідними для виконання конкретних посадових обов'язків. У переважній більшості випадків кандидатів можна знайти у відкритому доступі або застосувавши окремі техніки ексклюзивного пошуку. Можна сказати, що поряд зі штатним вибором дана технологія є однією з найбільш часто використовуваних. Дійсно, для укомплектування переважної числа посад не потрібно вдаватися до більш складних і дорогих процедур.

- Скринінг — це швидкий відбір претендентів виключно за формальними ознаками: освіта, вік, стать, приблизний досвід роботи. В результаті, отримавши масу резюме, відбір здійснює сам замовник, а кадрове агентство виконує роль постачальника підходящих кандидатів. Середні терміни проведення скринінгу складають від 1 до 10 днів. Цим методом зазвичай проводиться підбір персоналу молодшої ланки (секретарі, оператори колл-центрів, рядові бухгалтери, продавці – консультанти, водії тощо) і дуже рідко — середньої.

- Цифровий рекрутинг. Реалії сучасного світу, в якому правлять цифрові технології, диктують свої умови в усіх сферах діяльності людського життя. Підбір персоналу не став винятком, в зв'язку з чим виникло таке явище як новітній рекрутинг або digital рекрутинг (термінологія в черговий раз віддає данину англійській мові). Даний формат підбору кадрів полягає у використанні соціальних мереж, які поступово із засобу для комунікації з друзями і знайомими перетворюються в рекламний майданчик. Ефективність використання таких соціальних мереж як, наприклад, Facebook або Instagram вже перевищує показники засобів масової інформації та медіаринку. А використання можливостей, що надаються LinkedIn, дозволить поширити вакансії, які можуть побачити висококваліфіковані фахівці необхідної сфери діяльності. До того ж, фінансові витрати на подібного роду просування будуть мінімальними. Важко не звертати увагу й на той факт, що сторінки користувачів в певних соціальних мережах стають схожими на резюме. Багато роботодавців вже зараз просять вказувати у своєму профілі посилання на сторінки в соціальних мережах. Поки що цей тренд знаходиться на середині свого шляху, але вже через кілька років він може стати домінуючим. Цифровий рекрутинг — це свого роду данина сфери найму ринку інформаційних технологій.

- Підбір тимчасового персоналу — використовується на короткострокових проектах або роботах на термін від одного дня до 2 – 3 місяців. Тут, як правило, мова йде про наймання адміністративного та

обслуговуючого персоналу на час проведення різних конференцій, маркетингових досліджень, промоушн-акцій тощо. У разі використання цього методу кадрове агентство саме підбирає працівників і повністю несе за них відповідальність, укладаючи при цьому з ними цивільно-правові договори.

- Аутплейсмент — послуга, що передбачає працевлаштування персоналу, звільненого з підприємства-замовника відповідно до чітко встановлених термінів і з певними умовами. В результаті процедура звільнення значно полегшується — зайва напруга спадає, а компромісні рішення приймаються набагато швидше. Оплачує дану послугу підприємство-замовник. Відповідно до цього методу, агентство надає підприємству необхідного співробітника в «оренду». Завдання даного працівника — виконувати роботу відповідно до займаної посади протягом певного терміну. Взаєморозрахунки між сторонами при цьому виглядають наступним чином: підприємство-замовник виплачує або агентству, або підприємству-«орендатору» зафіксований в раніше підписаному договорі гонорар, а те, своєю чергою, оплачує працю «зданого в оренду» співробітника.

- Набір молодих фахівців. Дана технологія застосовується при пошуку та підборі молодих фахівців і випускників вищих навчальних закладів, а також при роботі з кадровим резервом. Це багатоетапна технологія цілеспрямованого залучення «кращих з кращих». Супроводжується вона жорстким груповим відбором, який починається ще на рівні відсіву за анкетними даними. За ним йдуть тестування та низка співбесід, причому деякі етапи можуть проводитися по кілька разів, а їх послідовність — варіюватися. Безпосередньо етапу відбору кандидатів передує велика робота з керівниками навчальних закладів — на рівні деканатів і ректоратів проходять переговори й укладаються договори про співпрацю.

- Пошук талантів (від англ. talents search) — відносно новий, але позитивно зарекомендувавший себе напрям підбору спеціалістів, який полягає в тому, що ведеться цілеспрямований пошук перспективних і цікавих людей. Рекрутери відвідують різноманітні конференції, зустрічі професіоналів,

проводять моніторинг інтернет-мереж. Відшукавши потенційно підходящих фахівців, рекрутери деякий час стежать за їх розвитком, а у підсумку на стіл керівництву кладуться звіти, розробляється програма мотивації та розвитку, після чого йдуть переговори і пропозиція про співпрацю.

Слід зазначити, що єдиного рішення немає, який з цих методів кращий. Кожен з кадровиків чи менеджерів з персоналу вирішує завдання, що постали перед підприємством у певний проміжок часу. І при виборі методу пошуку персоналу необхідно виходити як з вакантної посади та положення справ на підприємстві, так і з «терміновості» закриття вакансії та загальної ситуації на ринку праці.

Деякі роботодавці, бажаючи здобути для свого підприємства дійсно «цінні» кадри, сьогодні вдаються до нетрадиційних методів відбору персоналу. Людина, яка відправляється на співбесіду, може навіть не уявляти, що там на неї чекає. Традиційні способи інтерв'ю в деяких компаніях поступаються місцем нестандартним психологічним методам відбору персоналу. Ось лише деякі з них:

- Інтерв'ю-головоломка. Даний метод полягає в тому, що претенденти повинні відповісти на «хитромудрі» запитання або вирішити якісь логічні задачі. За допомогою даного методу керівник може перевірити здатність до аналітичного мислення, а також виявити творчий потенціал кандидата. Найчастіше такий метод застосовується при відборі працівників розумової праці й «креативників». Як правило, таке інтерв'ю складається з невеликих логічних задач з чітко заданими відповідями й завдань, у яких немає чіткої відповіді. Тут у відповідях оцінюються логічність міркувань і нестандартність рішення. Крім таких завдань існують і складні бізнес-кейси - вправи, в яких необхідно проявити креативність мислення.

- Фізіогноміка — це метод визначення типу особистості людини, його душевних якостей і стану здоров'я, виходячи з аналізу зовнішніх рис обличчя і його виразу. На думку сучасних фізіогномістів, будь-яку зміну в рисах обличчя можна пов'язати зі змінами всередині і емоційними

трансформаціями. Аналіз рис обличчя допомагає виявити особливості характеру людини. В даний час багато менеджерів з персоналу використовують ці знання для підбору співробітників. Люди можуть висловлювати одне, а думати зовсім інше, тому розуміння їхнього справжнього стану дуже важливо. Дослідження показують, що при спілкуванні люди тільки 7% передають інформацію вербально, близько 30% виражається за допомогою голосу і приблизно 60% передається по невербальних каналах. Водночас, не слід використовувати фізіогноміку в якості єдиного методу відбору кандидатів — вона підходить більше як допоміжний метод, який дозволить підкріпити висновки традиційних методик.

- Стресове або шокове інтерв'ю. Даний метод є актуальним при прийнятті персоналу на посади, які вимагають стійкості до стресів. Основним завданням менеджера з персоналу є створення типових стресових ситуацій під час співбесіди і проведення подальшого аналізу поведінки кандидата на посаду. Ситуації можуть бути найрізноманітніші — довге очікування менеджера, інсценування втрати резюме тощо. Але методи стрес-інтерв'ю краще застосовувати тільки для вакансій, де стресостійкість дійсно відноситься до ключових компетенцій і коли змодельована ситуація максимально наближена до тієї, яка можлива в робочій обстановці. При цьому фахівці відзначають: навряд чи варто повністю покладатися на результати подібної перевірки, тому що вони зовсім не гарантують точно такої ж поведінки кандидата в реальній ситуації. Якщо людина дуже потребує роботу, вона може проявити крайню ступінь терпимості до будь-яких знущань, а ось у звичайних умовах, вже будучи працевлаштована, виявитися набагато менш стриманою. Тому коли ви перевіряєте, наприклад, як людина реагує на кинутий в неї скомканий папірець чи пролиту каву, то перевіряєте реакцію саме на це і нічого більше. У реальній стресовій ситуації людина все одно буде вести себе інакше. Недоліки стресового інтерв'ю і в тому, що воно справляє вкрай неприємне враження на кандидата на вакантну посаду. І навіть якщо він вам сподобався після такої перевірки «на міцність», то ваше ставлення може

не сподобатися йому й він просто відмовиться у вас працювати. До речі, кандидата, яки не сподобався, також не варто ображати, оскільки він може поширити про ваше підприємство негативну інформацію. Тому незалежно від наслідків проведеного стресового інтерв'ю перед людиною варто вибачитися й пояснити мотивацію своїх дій.

- Френологія — система знань, основним положенням якої є зв'язок психіки людини і будови поверхні його черепа. Основна мета френології — вивчення залежності між індивідуальними ознаками людського черепа і рисами характеру. За системою френології, мозок розділяється на ділянки, причому кожна ділянка є центром тієї або іншої схильності даного суб'єкта, тієї або іншої можливості його, — словом, центр різних форм інтелекту. Від видимого нашим оком обрису черепа, вдавненого, або, навпаки, опуклого, залежить нерідко менший або, навпаки, більший розвиток тих чи інших ділянок його мозку. Так, наприклад, якщо голова здавлена вище скронь і розширюється у щелепі, то це означає часто тваринні інстинкти, жадібність, матеріалізм, обжерливість (стиснутий з боків мозок не розвинений в ділянках-центрах, наприклад, прагнення до ідеалів, любові до мистецтв, поезії.) Голова, розширена над скронями, свідчить про багату фантазію даного суб'єкта і навіть його прагненні до містицизму. Голова вузька, подовженої форми — про здібності до наук, допитливості і прихильності. Сильно ж опуклий череп показує, що його власник відрізняється прискіпливістю, іноді математичними здібностями і рідше — тільки чуттєвістю. Плоский же череп — вірна ознака егоїзму. Звичайно, всі вищенаведені приклади не є точними й, чесно кажучи, навряд чи узгоджуватимуться з дійсністю, якщо вищезгадані нахили та здібності (у зв'язку з їх френологічними ознаками) будуть згладжуватися або затемнюватися масою інших розвинених почуттів. Використовування такої методики при підборі персоналу досить рідко застосовується в практичній діяльності фахівцями, оскільки співробітники відділу кадрів з недовірою ставляться до даної науки.

- Соціоніка — наука, яка вивчає процес переробки психікою людини інформації з навколишнього світу. Ідея соціоніки полягає в тому, що психіка людей має 16 можливих варіантів сприйняття інформації і її обробки. На підставі приналежності людини одному з даних типів можна виявити відповідність певному соціотипу, це дозволяють зробити прогнози поведінки кандидата і взаємодії його з людьми, що мають інші типи. Для кожного типу можна скласти певні рекомендації як в сфері професійної взаємодії, так і в області особистих інтересів. Використання соціоніки дозволяє зробити відбір людей, які найбільш підходять для виконання даного роду роботи, яким сподобається політика мотивації даного підприємства і які зможуть добре вписатися в його колектив, що дозволить підвищити ефективність праці. Також треба відзначити, що кандидати досить позитивно ставляться до такого методу, адже після проходження співбесіди вони зможуть дізнатися про власного типу і отримати конкретні рекомендації. Водночас, особистість людини формується в результаті впливу на неї виховання і соціального оточення, а тому опис соціотипу не може повністю збігатися з особистістю людини.

- Графологічний аналіз (експертиза почерку і аналіз стилю викладу). Це ще один з незвичайних методів підбору персоналу, який досить поширений у європейських компаніях і являє собою експертизу почерку. Графологія — вчення, згідно з яким існує стійкий зв'язок між почерком і індивідуальними особливостями особистості. Графологи допомагають сформулювати загальне враження про почерк кандидата за допомогою вивчення його особливостей і відмінностей. Наявність ритмічних коливань, сила натиску на папір, спрямованість почерку і швидкість письма — все це в сукупності допомагає зробити висновок про певні якості кандидата і відповідність їх для бажаного роду занять на підприємстві. Так, у Франції, наприклад, при відборі персоналу роботодавці застосовують графологічний аналіз біографії, в Ізраїлі піддаються графологічній експертизі державні службовці. І менеджери з персоналу не просто так звертаються до

графологічного аналізу — адже його можна проводити і на відстані, і без відома персоналу, що дає більш достовірний результат. Однак ефективність графології на сьогоднішній день є спірним питанням. В Україні графологія не популярна через відсутність спеціальних навчальних програм, і, отже, кваліфікованих фахівців у цій сфері.

- Поліграфне обстеження — під час підбору персоналу використовується для виявлення й оцінки лояльності кандидата по відношенню до підприємства, справжніх причин його звернення щодо пошуку роботи, наявності наркотичної та/або алкогольної залежності тощо.

Аналізуючи викладене, можна зробити висновок, що незважаючи на те, що багато підприємств використовують безліч нетрадиційних методів відбору персоналу, кадровики та менеджери з персоналу досить часто з недовірою ставляться до них, сумніваючись в ефективності їх застосування. І це цілком зрозуміло, адже навіть і фахівці, які пропонують такі методики, радять їх використовувати тільки для отримання додаткової інформації в сукупності з традиційними методами підбору персоналу, ні в якому разі не обираючи нетрадиційну методику в якості основної й покладатися лише на її результати.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нової рекрутингової стратегії на ПРАТ «Оболонь»

Для удосконалення рекрутингової стратегії на ПРАТ «Оболонь», ми вважаємо доречним ввести посаду спеціаліста-психолога.

Психолог вивчає вплив психологічних, економічних і організаційних факторів виробництва на трудову діяльність працівників підприємства, установи, організації з метою розроблення заходів щодо поліпшення їхніх умов праці і підвищення ефективності роботи.

Виконує роботу по складанню проектів планів і програм соціального розвитку, визначення психологічних факторів, що впливають на працівників.

Проводить разом з фізіологом обстеження індивідуальних якостей працівників, особливостей трудової діяльності робітників і службовців різних професій і спеціальностей, а також пов'язані з професійним добором, перевіркою психологічних умов праці, виявленням інтересів і схильностей, задоволення працею. Бере участь в експериментах з визначення впливу умов праці на психіку працюючих.

Аналізує трудові процеси і психологічний стан людини під час роботи.

Разом із соціологом та іншими фахівцями бере участь у розгляді завдань соціального розвитку. Здійснює вибір найбільш актуальних питань і проблем, що потребують вирішення (плинність кадрів, порушення трудової дисципліни, малопродуктивна праця), визначає шляхи усунення причин, що їх викликають. Розробляє професіограми і детальні психологічні характеристики професій робітників і посад, які визначаються впливом виробничого середовища на нервово-психологічне напруження працюючих, дає рекомендації стосовно умов оптимального використання особистих трудових можливостей людини з урахуванням перспективи розвитку її професійних здібностей.

В залежності від завдань проекту, цілей керівників, визначальною діяльністю психологів-консультантів є спрямованість на підтримання, зміцнення, збереження психічних функцій і психічних станів співробітників в стані, сприяє ефективному здійсненню ними трудової діяльності. Результатом діяльності консультантів можуть стати організована спільна діяльність співробітників організації по досягненню певних бізнес-цілей, формування компонентів систем управління персоналу, створення і впровадження управлінських нововведень і т.п.

Важливими рисами діяльності психолога-консультанта можна назвати наступні положення.

1. Діяльність психолога-консультанта в організації визначається великим запасом знань з областей менеджменту, економіки, етики, педагогіки та психології. Сучасні управлінські технології (менеджмент тотального якості, збалансована система показників і т.д.) мають істотне психологічний зміст,

тому психологу-консультанту для здійснення різноманітних проектів необхідно володіти різними технологіями менеджменту, вміти виділяти психологічний зміст цих технологій для впровадження і підтримки даних технологій. Також психолог-консультант повинен володіти специфічними для сфери послуг навичками переговорів, проведення презентацій, укладання договорів, створення команд і ведення проектної діяльності.

2. Професійна позиція психолога-консультанта полягає в тому, що він не тільки здійснює допомогу у вирішенні організаційної проблеми, а також прагне навчити персонал організації самостійно вирішувати цю проблему і здійснювати профілактику її повторного виникнення. Психологічна складність консультування полягає в передачі відповідальності за результат впроваджених психологічних або організаційних змін з психолога-консультанта на компанію-клієнта.

3. Професійна позиція психолога безпосередньо пов'язана з інноваційністю та адаптацією психологічних методів до цілям бізнесу. Кожен проект в організації вимагає від психолога-консультанта відмови від шаблонних дій, тиражування вже відпрацьованих алгоритмів. Застосовувані методи організаційної роботи повинні бути спрямовані на вирішення поточних завдань організації, а також в кінцевому втіленні - на підвищення ефективності організації.

Психологи, які працюють в організаціях на різних професійних постах (підбір, навчання, розвиток), здійснюють кілька основних видів діяльності: психодіагностика, психокорекція, організаційне проектування та ін.

Основною функціональною спрямованістю психопрофілактики є запобігання можливих негативних станів у працівників організації. Психокорекція спрямована на зміну негативних психологічних ситуацій, таких як рішення міжособистісних конфліктів, надання допомоги для виходу зі стану перевтоми і т.п.

Поряд з психодіагностикою, психопрофілактикою і псікорекцією хочу виділити ще три сфери діяльності практичного психолога: психологічне консультування, психологічне просвітництво і психолого-розвиваюча робота!

Психологічне просвітництво спрямоване на підвищення і розвиток психологічної культури співробітників організації.

Близько до неї лежить розвиваюча сфера діяльності психолога. Вони тісно пов'язані і добре доповнюють один одного. Однак якщо основне завдання просвітницької роботи - передати певні психологічні знання, необхідні співробітникам для ефективної діяльності, то розвиваючі психологічні програми покликані навчити певним навичкам, прийомам, провідним до збільшення продуктивності діяльності, а також сприяти кращому усвідомленню людиною себе у певній професійному середовищі.

В останні роки все частіше психологи в організації виступають у тісній співпраці з менеджментом організації, яке спрямоване на оптимізацію управління людськими ресурсами організації, проектування нових форм роботи фахівців підприємства. Як зазначає Л. І. Захарова, проектування організаційної діяльності являє собою теоретичне і тренінгове міжпредметні моделювання, що реалізовується в спеціальних процедурах. При цьому ставиться завдання привести у відповідність мотиваційні, технологічні, комунікативні аспекти діяльності співробітників, з одного боку, і корпоративні цілі, місію та цінності компанії - з іншого. Прикладами організаційного консультування, в якому центральну роль відводять психолога, можуть бути: організація кадрового резерву організації, розробка моделі компетенцій та центру оцінки, впровадження моделі організаційної культури, проведення професійних конференцій і гуртків якості, впровадження клієнтоорієнтованих технологій у практику діяльності компаній.

Діяльність психолога в організації тісно пов'язана зі взаємодією з іншими представниками організації, зацікавленими в результаті говорячи про професійної позиції психолога-практика, виділяю ряд ключових ролей, які

можуть бути залучені в психологічний процес і надавати найбезпосередніший вплив на нього. До них відносяться: Клієнт, Замовник, Спонсор, Посередник, Підрядник та Виконавець. Ці ролі складають своєрідний ланцюжок або рольове кільце. "Клієнт - це той, у кого є проблеми, Замовник - особа, яка усвідомлює цю проблему і приймає на себе відповідальність за її вирішення. Спонсор фінансує витрати. Посередник інформує Замовника про тих, хто може допомогти у вирішенні проблеми. Підрядник приймає на себе відповідальність за вибір конкретних засобів, а Виконавець застосовує ці кошти".

У найпростішому випадку таких "зацікавлених осіб" всього два - психолог і клієнт. Однак в організації подібне професійна взаємодія психолога можливо тільки при вирішенні особистих, індивідуальних запитів співробітників, що стосуються безпосередньо їх персони, і не зачіпають інтересів інших суб'єктів трудового процесу. Система професійних взаємин "психолог - клієнт" більш властива особистою, індивідуальною консультативною практиці і рідко зустрічається в роботі психолога в організації.

Безпосередня взаємодія між собою здійснюють виконавець і клієнт, взаємодія ж з іншими учасниками процесу носить опосередкований характер. При цьому кожен з учасників цього процесу може брати на себе відразу кілька ролей. Відповідно, як виконавець може одночасно бути і підрядником, і посередником, так і клієнт може виступати як в ролі замовника, так і в ролі спонсора. На підприємстві останнє здійснюється не так часто, оскільки будь-яка організація має внутрішню ієрархічну структуру, в якій фінансова, організаційна та виконавча сили найчастіше розділені. Таким чином, як виконавець, так і клієнт - як психолог, так і співробітник підприємства, задіяний у психологічному процесі, - перебувають у складній ієрархієзірованій системі, і на успіх взаємодії між ними, а відповідно, і на ефективність виконання психологом своєї діяльності впливають різні фактори,

обумовлені структурою організації, запитами керівництва, вимогами замовлення.

На ПрАТ «Оболонь» для забезпечення ефективного виробництва працівникам потрібна психологічна допомога у важких життєвих ситуаціях: розрив значущих відносин, адаптація до нових життєвих умов, допомога в прийнятті рішень.

Консультування з питань дитячо-батьківських відносин. Найчастішою причиною, по якій люди звертаються до психолога - скарги на дитину.

Сімейне консультування: допомога в подоланні нерозуміння між подружжям, відновлення позитивного сімейного спілкування.

Психологічний супровід з метою глибоких особистісних змін.

Психолог-консультант організації. Він вирішує такі питання як: професійний підбір персоналу, оцінка професійної компетентності та інші.

При цьому потрібно підкреслити, що коло проблем, що вирішуються психологом в рамках організації, досить широкий.

Це може бути:

- аналіз поточної ситуації в зв'язку зі структурними перетвореннями;
- відбір кандидата на вакантну посаду;
- оцінка професійної придатності та компетентності співробітників;
- вирішення конфліктної ситуації на підприємстві;
- розвиток мотивації співробітників і т.п.

Перед психологом стоятимуть такі функції і задачі

1. Проведення професійно-психологічного відбору кандидатів на роботу.

1.1 Розробка і оптимізація критеріїв профотбора різних посадових і професійних категорій працівників.

1.2. Підбір і стандартизація методик профотбора.

2. Робота за оцінкою і атестацією персоналу.

2.1. Участь в роботі атестаційної комісії.

2.2. Проведення психологічного аналізу трудового внеску і потенційних можливостей аттестуємих співробітників.

2.3. Проведення роботи по психологічній профілактиці посадових злочинів і порушень трудової дисципліни.

3. Участь в розставлянні кадрів відповідно до індивідуально-психологічних особливостей працівників.

3.1. Проведення роботи по аналізу соціально-психологічних процесів в структурних підрозділах і вироботка рекомендацій по управлінню ними.

3.2. Здійснення динамічного психологічного спостереження за співробітниками (регулярне повторне тестування, аналіз поведенческих фактів в побуті і на роботі і т. д.).

3.3. Проведення психологічного аналізу управлінської діяльності посадових осіб і кадрових рішень (за рішенням першої особи організації).

4. Навчання персоналу основам психологічних знань.

4.1 Навчання співробітників прийомам ефективного спілкування і дозволу конфліктних ситуацій.

4.2 Проведення психолого-педагогічного навчання керівників функціональних підрозділів.

4.3 Навчання персоналу прийомам саморегулювання психічного стану.

Необхідність психологічної допомоги людині, обумовлена зростанням темпів життя, збільшенням обсягу інформації, кризовими явищами в природі і суспільстві, сьогодні визнається як фахівцями, так і населенням взагалі. Організація психологічної служби стала одним з напрямків оптимізації роботи, наприклад, закладів освіти. Однак, тільки стабільні середні підприємства і великі фірми можуть дозволити собі мати в штаті психолога, тим більше - психологічну службу. По ряду економічних причин дрібні і середні підприємства і фірми звертаються до послуг психолога лише час від часу. Цим обумовлена нерозробленість нормативних основ роботи психологічної служби організації. Часто організації окремих галузей

розробляють свою нормативну системи, засновану на загальних принципах, функціях і напрямках роботи практичного психолога. [1, с.7]

Основна запорука успішності взаємодії - це взаємна зацікавленість і поділ відповідальності кожним з учасників рольового кільця. Подібна схема дає можливість повноцінного аналізу ефективності виконання таких видів практичної роботи психолога, як навчання і розвиток персоналу.

В цілому психологічна діяльність по відношенню до підприємства приймає двоїстий характер: з одного боку, вона сприяє створенню системи людей з певним менталітетом, інтелектуальним і фізичним потенціалом, з іншого – створення цієї системи обумовлено структурою організації і умовами діяльності персоналу. Оскільки основу будь-якого підприємства становлять люди, психологу, що працює в організації, багато в чому доводиться рахуватися з їхніми інтересами, особистісними особливостями. Адже будь-яка професія – це не просто спосіб заробляння грошей, але і спосіб пізнання і перетворення навколишнього світу, умова розвитку особистості, мета, потреба і сенс життя. Це спосіб самоактуалізації, розвитку, соціальної активності.

Для виконання роботи подібного роду потрібні кваліфіковані фахівці, які отримали спеціальну освіту. Чи не будь-яка діяльність психолога на підприємстві є професійною з точки зору характеру виконуваної ним роботи, хоча він і використовує запас придбаних і накопичених ним знань. Часто застосовувався термін «психологічна експертиза», проте в загальному сенсі слово «експертиза» позначає не цілком адекватне поняття. Цей термін скоріше виражає поняття, яке на словацькій мові означає «кваліфікований відгук, рекомендація фахівця». Під ці поняттям одночасно мається на увазі, що експерт займається особливими, спеціальними проблемами і використовує для вирішення їх власні кошти, методи і техніку. Слід констатувати, що дискусія про те, як назвати професійну діяльність психолога праці, зачіпає питання семантики. Необхідно докласти зусиль для того, щоб досягти уніфікації в поняттях і термінології. З. Буреш [2] дотримується думки, що допомога, яку отримує підприємство від різних організацій, можна назвати словом

«експертиза», а допомога чи послугу одного фахівця, яку вони надають в формі консультації, можна назвати індивідуальну пораду. Спрямованість змісту роботи у окремих психологів різна і залежить від того, де вони працюють. Незважаючи на різноманітність і неодностороннього завдань психологів на різних підприємствах, види їх діяльності можна поділити на шість груп: консультації, індивідуальні консультації та поради, короткочасне обстеження або аналіз ситуації, дослідницька діяльність, робота по реалізації рекомендацій і пропозицій, інші види діяльності (освітня, лекційна, адміністративна і т.п.). Вибір того чи іншого виду діяльності психолога на даному конкретному підприємстві залежить від ряду визначальних чинників, і в тому числі від специфіки виробництва, його організаційних, технічних і технологічних особливостей та ін. Як підтвердила практика, всі перераховані вище види діяльності психолога реальні, важливі і часто фахівцеві доводиться комбінувати їх.

Отже, ми з'ясували, що психолог на підприємстві – це людина, мета якого є психологічне забезпечення реалізації кадрової політики підприємства. Завданнями його є: проведення професійно-психологічного відбору кандидатів на роботу, діяльність з оцінки та атестації персоналу, участь у розстановці кадрів відповідно до індивідуально-психологічними особливостями працівників, навчання персоналу основам психологічних знань.

Діяльність організаційного психолога здійснюється за традиційними напрямками роботи психолога-практика: прикладна психодіагностика, психокорекційна та розвиваюча робота, психологічне просвітництво, психологічне консультування, соціально-диспетчерська діяльність. Психолог бере участь у здійсненні заходів з виробничої і професійної адаптації молодих робітників і фахівців. Готує рекомендації і пропозиції щодо впровадження результатів психологічних досліджень у практику, а також заходи з конкретних напрямів удосконалення управління соціальним розвитком, сприяють організації оптимальних трудових процесів,

установленню раціональних режимів праці та відпочинку, поліпшенню морально-психологічного клімату, умов праці і підвищенню працездатності людини, здійснює контроль за їх виконанням. Аналізує причини плинності персоналу, добір та його розстановку, виходячи з вимог організації праці та управління виробництвом, розробляє пропозиції щодо забезпечення стабільності кадрів, прийняття необхідних заходів з адаптації працівників. Бере участь у формуванні трудових колективів, проектуванні систем організації праці (організації робочого часу, робочих місць) з урахуванням технологічних факторів і ергономічних вимог. Консультує керівників підприємства, установи, організації за соціально-психологічних проблем управління виробництвом і соціального розвитку колективу, а також працівників, які займаються кадровими і трудовими питаннями.

3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованого нововведення

В попередньому підрозділі нами аргументовано доречність введення на підприємстві посади психолога з метою підвищення ефективності процесу рекрутингу. Крім того даний фахівець допомагатиме персоналу у стресових ситуаціях, а також вирішуватиме ряд проблем персоналу, що забезпечуватиме високу ефективність праці. Організувати процес набору психолога можливо власними силами шляхом внутрішньо-фірмового навчання із запрошенням зовнішніх фахівців з метою отримання свіжих знань ззовні організації. Але здійснивши моніторинг психологів по даній проблематиці і територіальне розташування підприємства (м. Київ) було визначено, що найбільш перспективним та доречним буде спеціаліст-психолог який має досвід роботи не менш ніж 7 років.

В табл. 3.1 представлені витрати, які необхідні для запрошення на роботу одного фахівця психолога.

Витрати для введення посади психолога на підприємстві

№ п/п	Стаття витрат	Вартість, грн
1	Заробітня плата фахівця (психолога) з нарахуваннями на фонд оплати праці (22 %) на 1 рік	240 800
3	Усього	240 800

Отже, загальні витрати на введення посади психолога на підприємстві становитиме 240,8 тис. грн.

Для підприємства ПрАТ «Оболонь» ця сума не є значною.

В результаті запропонованої пропозиції ПрАТ «Оболонь» очікує позитивного результату, в першу чергу це стосуватиметься збільшення обсягів чистого доходу і відповідно, отримання додаткового прибутку, оскільки поліпшиться процес рекрутингу на підприємстві, злягоджуватимуться можливі конфліктні ситуації, а також будуть проводитися регулярні зустрічі з працівниками підприємства, перевірятиметься їх стресостійкість в різних виробничих ситуаціях, а також стресостійкість при прийомі на роботу нових співробітників.

Спрогнозуємо зростання обсягу чистого доходу на підприємстві за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{O + 4B + П}{6} \quad (3.1)$$

де О – прогноз (оптимістичний), тис. грн.

В – прогноз (найбільш вірогідний), тис. грн.

П – прогноз (песимістичний), тис. грн.

Для визначення прогнозних значень обсягів чистого доходу на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів і отримано результати. Дані наведені у табл. 3.2.

**Результати опитування експертів, щодо впливу впровадження
запропонованого заходу на ПрАТ «Оболонь» на обсяг чистого доходу**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Тенденція зміни чистого доходу, тис. грн.	889	786	885	836	798	702	775

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

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

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.3.

$$\sigma = \sqrt{\frac{26151}{7}} = 61,12$$

**Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного
відхилення**

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації Q_i , тис. грн.	889	786	885	836	798	702	775	-
2.	$Q_{\text{сеп}}$	810							-
3.	Відхилення $\Delta Q = (Q_i - Q_{\text{сеп}})$	79	-24	75	26	-12	-108	-35	-
4.	ΔQ^2	6241	576	5625	676	144	11664	1225	26151

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\sigma}{Q_{сер}} \times 100\% = \frac{61,12}{810} \times 100\% = 7,55\% \quad (3.3)$$

Оскільки значення коефіцієнта варіації, яке розраховали за вищезначеною формулою $7,55 < 33\%$, то можна вважати, що думки експертів однорідні, а використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків є доречним.

Найбільш вірогідний чистий дохід визначаємо методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд:

Таблиця 3.4

Приріст чистого доходу за методом медіан

Значення	702	775	786	775	836	885	889
Прогноз	Песимістичний прогноз			Вірогідний прогноз			Оптимістичний прогноз

За найбільш вірогідний приріст чистого доходу приймаємо 775 тис. грн.

За оптимістичним прогнозом приріст чистого доходу становитиме 889 тис. грн., песимістичний прогноз становитиме 702 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу :

$$ОП = \frac{0+4В+П}{6} = \frac{889+4*775+702}{6} = 781,83 \text{ тис. грн.} \quad (3.4)$$

Враховуючі прогнозні значення, чистий дохід у проектному році складе:

$$5466148 + 781,83 = 5466929,83 \text{ тис. грн. (0.0143\%)}$$

Розрахуємо проектне значення величини повних витрат. Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2019 році склали 5276922 тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 1583076,6 тис.грн., змінні витрати – 3693845,4 тис. грн.

Змінні витрати знаходяться в прямій залежності від змін величини чистого доходу, тому відсоток його змін дорівнює відсотку змінних витрат, а саме:

$$3693845,4 * 0,014 / 100 = 517,14 \text{ тис. грн}$$

В проектному році нами заплановано збільшення витрат за рахунок введення посади психолога на підприємстві, а саме на величину 240,8 тис грн

Тому сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$517,14 + 240,8 = 757,94 \text{ тис. грн.}$$

Отже, проектні повні витрати будуть наступними:

$$5276922 + 757,94 = 5277679,94 \text{ тис. грн.}$$

Наступним кроком визначимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{ПР} = 781,83 - 757,94 = 23,89 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку:

$$23,89 * (1 - 0,18) = 19,59 \text{ тис. грн.}$$

Результати попередніх розрахунків зведено у таблицю 3.5.

Прогноз очікуваних результатів від впровадження запропонованого заходу

№	Показник	Значення
1.	Зміна (приріст) чистого доходу від реалізації продукції	781,83 тис. грн.
2.	Зміна (приріст) повних витрат	757,94 тис. грн.
3.	Зміна (приріст) прибутку від реалізації наданих послуг	23,89 тис. грн.
4.	Зміна (приріст) чистого прибутку	19,59 тис. грн.

Капітальних витрат для реалізації запропонованого заходу в даному випадку не передбачаються. Їх величина утвориться лише за рахунок приросту нормативу обігових коштів в результаті зростання чистого доходу. Ця величина і є необхідними інвестиційними коштами та дорівнюватиме 4,5 % від 82% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу.

Визначаємо зміну обігових коштів:

$$517,14 * 0,82 * 0,045 = 19,08 \text{ тис. грн.}$$

Подальшим нашим кроком буде визначення доцільності капіталовкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя.

Період окупності інвестицій розраховуємо за формулою:

$$T = K_n / \Delta Pr_c = 19,08 / 19,59 = 0,97 \text{ року} \quad (3.5)$$

Отже, термін окупності капітальних вкладень становитиме біля одного року.

Як правило, проекти дисконтується за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ. Ставку дисконту для розрахунку приймаємо на рівні 12%.

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

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

$$1 \text{ рік } a_i = 1/(1 + 0,12)^1 = \frac{1}{1,12} = 0,89$$

$$2 \text{ рік } a_i = 1/(1 + 0,12)^2 = \frac{1}{1,12^2} = 0,8$$

$$3 \text{ рік } a_i = 1/(1 + 0,12)^3 = \frac{1}{1,12^3} = 0,71$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$ЧГП = \Delta P p_v = 19,59 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\sum_{i=1}^N NB_i = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1 + p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i \quad (3.7)$$

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

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає три роки;

p – ставка дисконту,

a_i – коефіцієнт дисконтування (приведення) на i -тий рік терміну економічного життя проекту, де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на нинішній момент.

Виходячи із вищевикладеного нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n \text{НВ} &= \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 = \text{ЧГП}(a_1 + a_2 + a_3) = \\ &= 19,59 * (0,89 + 0,8 + 0,71) = 19,59 * 2,4 = 47,06 \text{ тис. грн.} \end{aligned} \quad (3.7)$$

Чисту нинішню вартість проекту (ЧНВ) є сальдом між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та капіталовкладеннями (початковими інвестиціями):

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ} - \text{ПІ} = 47,06 - 19,08 = 27,98 \text{ тис. грн.} \quad (3.8)$$

період повернення коштів (дисконтований) визначають відношенням цих коштів до середньорічної нинішньої вартості проекту:

$$T_r = \text{ПІ} / \text{НВ}_{\text{ср.}} = \frac{19,08}{15,69} = 1,22 \text{ р} \quad (3.9)$$

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$\text{НВ}_{\text{ср.}} = \frac{\sum \text{НВ}}{N} = \frac{47,06}{32} = 15,69 \quad (3.10)$$

Індекс доходності є часкою від ділення чистої нинішньої вартості проекту на величину початкових інвестицій:

$$ID = ЧНВ/ПІ = 27,98/19,08 = 1,47 \quad (3.11)$$

Індекс прибутковості є часкою від ділення суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до величини початкових інвестицій:

$$PI = \sum NB / ПІ = 47,06/19,08 = 2,47 \quad (3.12)$$

Розраховані показники зведемо до єдиної таблиці (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Показники економічної ефективності від впровадження заходу

	Показники	Один. вим.	Значення
1	Зміна обігових коштів (капітальні витрати)	тис. грн.	19,08
2	Проектний додатковий прибуток	тис. грн.	23,89
3	Проектний чистий додатковий прибуток	тис. грн.	19,59
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	47,06
5	Чиста нинішня вартість	тис. грн.	27,98
6	Термін окупності (недисконтований)	Років	0,97
7	Термін окупності (дисконтований)	Років	1,22
8	Індекс доходності	-	1,47
9	Індекс прибутковості	-	2,47

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність введення посади психолога на підприємстві.

Вмзначимо вплив від впровадження заходу на техніко-економічні показники ПрАТ “ОБОЛОНЬ” (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Вплив заходу на техніко-економічні показники роботи ПрАТ

“ОБОЛОНЬ”

№	Метрики	База	Прогноз	Абс. відхилення, +/-	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5466148	5466929,83	781,83	0,0143

Продовження таблиці 3.7

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
2	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	5276922	5277679,94	757,94	0,0143
3	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	189226	189249,89	23,89	0,0126

Підсумовуючи вище приведені розрахунки, можна зробити висновок про доцільність відкриття нової вакансії і взяття на роботу психолога оскільки це позитивно сприятиме на процес рекрутингу (як мінімум за рахунок зниження рівня стресу при прийомі на роботу). А це в свою чергу сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому, про що свідчать дані наведені в табл. 3.7. Після впровадження заходу чистий дохід збільшиться на 0,1143 % і складатиме 781,83 тис грн., а прибуток збільшиться на 0,0126 %, що в вартісному виразі дорівнюватиме 23,89 тис. грн., що ще раз доводить ефективність запропонованого заходу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розкрито сутність поняття «рекрутинг» як безпосередній найм співробітників на певні відкриті вакансії та охарактеризовано рекрутинг як процес пошуку та найму певного кандидата на відкрити вакансію. І як в будь якого процесі, в рекрутингу є свої етапи, види, технології, на яких і базується сам процес. Безумовно, що розвиток рекрутингу залежав від розвитку управлінських функцій, а отже і від розвитку держав. Тому як сфера бізнесу розширялась, на ринку праці з'являлись нові пропозиції щодо розвитку людського потенціалу. Після економічних криз, спричинені війнами, кожна з країн почала будувати власний шлях на становлення стабілізації та регулювання ринкових відносин. Була зроблена переоцінка бачення людини в загальній системі світосприйняття: від людини-додатку до автоматизованого механізму до людини як центру будь якого процесу.

Також з'ясовано, що найбільш впливовіший внесок зробила гуманітарна парадигма, підходи якої вивили ставлення до людини на рівень з найкомфортнішими умовами праці. Людину почали мотивувати, сприяти її розвитку як професійному, так і особистісному, цінувати її діяльність та розширяти її значення у компанії. Саме тоді людина почала відчувати себе не просто частиною компанії, а головним її діячем. Зазначено, що культурна етика відобразилась на формування процесів управління персоналом. Проаналізовано управління персоналом в західній частині Європи та США кардинально відрізнялась від азійського сприйняття корпоративної культури і ставлення до персоналу в цілому. Отже можна сказати, теоретичний базис щодо розгляду питання рекрутингу в системі управління персоналом як частини цілісного процесу було розглянуто з точки зору різних підходів та парадигм.

В результаті проведеного у бакалаврській роботі дослідження удосконалення процесів рекрутингу персоналу підприємства, встановлено що рекрутинг – це цілеспрямований довготривалий процес визначення

відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посаді або робочому місцю.

Відмічено, що для поліпшення кадрового забезпечення підприємству варто здійснювати пошук працівників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку праці, комбінувати різні методи підбору персоналу, а також застосовувати технології запозиченої праці. Відповідно, функція рекрутингу, з одного боку, має бути інтегрована до існуючої системи управління персоналом, а з іншого боку, може передаватися для виконання кадровим агенціям, які розширяють горизонти пошуку необхідних фахівців та дадуть змогу зекономити час і кошти. Ефективне застосування рекрутингу сприяє: стабілізації ринку праці; досягненню стратегічних цілей організацій-роботодавців; підвищенню мобільності і конкурентоспроможності працівників.

Відзначено, якщо вимоги до професіоналізму кандидатів є важливішими, ніж вартість рекрутингу і час закриття вакансії, підприємству варто застосувати технології прямого пошуку, персоналізованого рекрутингу або хедхантингу, в іншому разі більш прийнятними є скринінг (підбір кандидатів на основі формальних ознак), класичний або точковий рекрутинг (пошук талантів у конкретних організаціях).

Встановлено, що кінцева мета процесу підбору персоналу полягає в тому, щоб з мінімальними витратами найняти необхідну кількість працівників певної якості для задоволення потреб організації в людських ресурсах, підвищенню якості персоналу, який підбирають, скорочення фінансових витрат на підбір кандидатів і, в підсумку, формування кадрового резерву.

Закцентовано увагу на тому, що укомплектованість підприємства кадрами є одним з центральних елементів роботи служби управління персоналом будь-якої організації, так як від якості відібраного персоналу, в кінцевому підсумку, залежить ефективність діяльності організації в цілому, її конкурентоспроможність. Тому невірні кроки в підборі персоналу можуть

дорого обійтися організації, а підбір кваліфікованих і компетентних працівників є вдалим вкладенням фінансових коштів.

Соціальні мережі стали активно використовуватися для пошуку і підбору персоналу в багатьох сферах. Співробітників шукають як професійні рекрутингові компанії, так і роботодавці (керівники, власники, HR-фахівці). Якщо підійти системно до рекрутингу в соціальних мережах, можна не тільки одноразово знаходити потрібного фахівця, а й налагодити постійний потік потенційних співробітників до різноманітних галузей будь-якого сектору економіки.

Закцентовану увагу на те, що в умовах інтеграційних і глобалізаційних процесів, стрімкого розвитку технологій, підвищуються вимоги до працівника. Особливої ваги набувають навички щодо культури спілкування і поведінки, ділових і організаційних якостей, знання мов, володіння комп'ютерною та оргтехнікою тощо. Як наслідок, трансформуються підходи до управління трудовими ресурсами та актуалізується необхідність якісного відбору персоналу. Головними трендами у сфері управління персоналом, які вже впроваджені у приватних бізнес-структурах і частково в державних установах, залишаються: автоматизоване управління бізнес-процесами, у тому числі електронний документообіг, впровадження систем внутрішньофірмового навчання, використання психодіагностичного інструментарію у відборі персоналу тощо.

Відмічено, що досвід провідних держав свідчить, що в умовах як стабільного економічного розвитку, так і в період кризових явищ у країні, з'являється потреба в нових підходах до управління персоналом компаній. Традиційної структури управління персоналом компанії стає недостатньо, з'являється потреба у залученні до роботи компанії зовнішніх консультантів, у т.ч. рекрутингових компаній.

Проаналізовано основні техніко-економічні показники підприємства, а також визначено фактори впливу на збільшення обсягів продукції у звітному

періоді – це збільшення чисельності працівників, та зростання продуктивності праці.

Визначено, що в структурі працівників ПрАТ «Оболонь» переважають чоловіки – їх частка 71%, працівники віком до 50 років – їх частка 66%, в особовому складі здебільшого кваліфіковані працівники – їх частка складає 57%.

Доведено, що в ПРАТ «Оболонь», плинність кадрів наближається до «природного» рівня плинності (мінімально можливих значень). Це підтверджує, що підприємство створило для власних працівників наближені до ідеальних умови праці та відпочинку. Особливо на ці показники позитивно вплинув високий рівень оплати праці.

Для удосконалення рекрутингової стратегії на ПРАТ «Оболонь», запропоновано ввести посаду спеціаліста-психолога, а кадровій службі для збільшення своєї продуктивності використати традиційні і не традиційні методи рекрутингу персоналу для підвищення ефективності обраного вектору рекрутменту підприємства. Ефективність запропонованих нововведень підтверджується позитивною динамікою зміни основних показників роботи підприємства, а саме: чистий дохід збільшиться на 0,1143 % і складатиме 781,83 тис грн., а прибуток збільшиться на 0,0126 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналітична система YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/>
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами ; 8-е изд. / под ред. С.К. Мордовина. Санкт-Петербург : Питер, 2014. 832 с.
3. Бакирова Г. Х. Управление человеческими ресурсами. Санкт-Петербург : Речь, 2018. 152 с.
4. Беззубко Л. В., Гончаров Л. О., Беззубко Б. І. Трудовий і кадровий потенціал. Донецьк : Норд-Комп'ютер, 2018. 201 с.
5. Белова Т. Г., Фільченкова Я. К. Маркетингова стійкість підприємства в ринковому середовищі та показники її оцінювання: Економічний простір. №153, 2020. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/447/435>
6. Бизнес наизнанку: отзывы о работодателях Оболонь. 2021. URL: <https://www.vnutri.org/obolon/>.
7. Білінська Т. М. Психофізіологічні особливості професійного відбору водіїв тролейбусів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. псих. наук : 19.00.02 психофізіологія., Київ, 2018. 22 с.
8. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг: Понимание, Планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / В. А. Денисов (пер. с англ.). : Баланс Бизнес Букс, 2017. 251 с.
9. Васюткіна Н. .В. Методологічні засади управління сталим розвитком авіапідприємств: дисерт. на здобуття наук. ст. НАУ, 2015
10. Васюткіна Н.В. Актуальні питання сталого розвитку підприємства: Тенденції розвитку організаційного та проєктного менеджменту; матеріали XXXII Міжнар. наук. практ. конф., Львів, економ. фундація.,2013., с.27-30
11. Величко А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах / А. В. Величко, А. В. Силаєв. *Бюлетень*

Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2019. № 1 (5). Том 2. С. 38-44.

12. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.

13. Верба В. А., Гребешкова О. М. Управління розвитком компанії : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2011. 482 с.

14. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності [Електронний ресурс] : Навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2000. 244 с. — Електрон. версія друк. вид.

15. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. Москва : Юрист, 2011. 496 с.

16. Вісник корпорації «Оболонь» 2018 р. [Електронний ресурс] – URL: https://issuu.com/obolon/docs/_____2018

17. Вісник корпорації «Оболонь» за ред. А. Церковної; вид-во: Студія корпоративних комунікацій, № 30 (жовтень-грудень), 2015, 47 с.

18. Вітренко Н.С. Проблеми та перспективи розвитку ринку пива в Україні: Міжнародний науковий журнал «Інтернаука», №1 (2), 2018, с.11-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_1\(2\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_1(2)_3)

19. Гальчак Х.Р. Забезпечення сталого розвитку підприємства як основа формування соціальної відповідальності: Вісник Національного університету «Львівська політехніка»; Проблеми економіки та управління: зб. наук. праць. 2016. №847, с. 69-74.

20. Галюк, Л. Інтегрована оцінка економічної стійкості розвитку газорозподільних підприємств: Галицький економічний вісник. № 2(35), 2012, с. 145-154

21. Гетьман К.В. Проєкти сталого розвитку як відображення соціально-реагуючої поведінки корпорації «Оболонь»: Регіональна економіка та управління №5 (18), 2017 111

22. Гросул В.А., Жилякова О.В. Турбулентність зовнішнього середовища: сутність, детермінанти протистояння під час формування антикризової стратегії підприємства: Вісник Хмельницького національного університету, №2, Том 1, 2015 (222)
23. Грэхем Х. Управление человеческими ресурсами. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 598 с.
24. Домарецький В.А., Мельник І.В. Стан і перспективи розвитку пивоварної промисловості України: Харчова наука і технологія, № 3(12), 2010, с. 7-9 59. Каткова Н. В., Мушко І. С. Алгоритми реалізації механізму сталого розвитку підприємства: БізнесІнформ №2, 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/algorithm-realizatsiyi-mehanizmu-stalogo-rozvitkupidpriemstva/viewer/112>
25. Егоршин А. П. Управление персоналом : пособие для вузов. Нижний Новгород : НИМБ, 2013. 720 с.
26. Економіка України в глобальному і внутрішньому вимірі : монографія / За ред. В. Г. Федоренка, І. М. Грищенко, Т. Є. Воронкової. : ТОВ "ДКС центр", 2017. 344 с.
27. Економічна правда. Ринок пива стане найбільшим у 2018 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2014/07/29/478728/>
28. Електронний сервіс Smida. URL: <https://smida.gov.ua/>
29. Жученко А. М. Поняття сталого розвитку в сучасній економіці: Глобальні та національні проблеми економіки №13, 2016, с.431-434
30. Звіт про сталий розвиток корпорації «Оболонь» 2015. URL : <http://report.obolon.ua>
31. Звіт про управління. 2019. ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/b7ea9b5b02daebad57213c08134a9173.pdf>.

32. Каліна І.І. Організаційно-економічний механізм ефективного управління машинобудівним підприємством: Актуальні проблеми економіки №9 (123), 2011, с. 130-134.
33. Качан К. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами. Київ : Юридична книга, 2015. 359 с.
34. Кобець С. П. Методичний підхід до оцінювання економічної стійкості підприємств: Глобальні та національні проблеми економіки №3, 2015, с. 307 – 311. URL: <http://global-national.in.ua>
35. Кобилецький В. Р. Рентабельність. Сутність та показники: онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/metodykarozrakhunku/229-rentabelnist>
36. Крючок С.І. Теоретичні засади стійкого економічного розвитку сільськогосподарських підприємств: Ефективна економіка № 12, 2015.
37. Литнева Н. А. Механізм управління сталим розвитком промисловий: Сучасні технології управління, 2016. URL: <http://sovman.ru/article/6403/>
38. Лук'янченко Н. Д., Дороніна О. А. Формування позиційної кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2019. № 4 (43). С. 121-126.
39. Малик І.П., Каракаш Ю.А. Основні інструменти для забезпечення стійкого розвитку підприємства: Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тех. доповідей. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018, 99 с.
40. Маркетингове дослідження «Ринок пива в Україні». URL: <https://maxriseconsulting.com/marketingovoe-issledovanie-rynok-piva-ukrainy>
41. Мацнева Є. А., Магарил Є.Р. Стійкий розвиток промислового підприємства: поняття та критерії оцінки: Вісник УрФУ; Економіка та управління №5, 2012, с.25- 33

42. Місце рекрутингу персоналу в процесах виробничої діяльності підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2018. Вип. 31. Т. 1. URL: <http://www.nbu.gov.ua/Zgilyaev.pdf> (дата звернення: 05.03.2021).

43. Могилевська О. Ю. Управління персоналом промислових підприємств у ринковій економіці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 16. С. 72-75.

44. Наумік К. Г. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 56-60.

45. Неспляк С.В., Кушлик О.Ю. Порівняльний аналіз стратегічних наборів розвитку провідних підприємств пивоварної галузі України: Економіка та управління підприємствами №6, 2016.

46. О труде. Работа в Оболонь. 2021. URL: <https://otrude.net/employers/492>.

47. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала : Учеб. пособие. Москва : Экзамен, 2012.

48. Основи менеджменту / За наук. ред. проф. В. Г. Федоренка. Київ : Алерта, 2017. 420 с.

49. Острянина С. В., Дмитренко А. В. Основні принципи кадрової політики: формування і реалізація на підприємствах України. / С. В. Острянина, А. В. Дмитренко // *Сучасна економіка: актуальні питання, досягнення та інновації*. 2016. № 44. С. 12-17.

50. Офіційний сайт ПАТ «Карлсберг Україна». URL: <http://carlsbergukraine.com> 38. Ринок пива в Україні: виробництва пива та пивний ринок. URL: http://www.ukrbeer.kiev.ua/commerce/package_page.php?packid=73

51. Офіційний сайт Приватного акціонерного товариства «Українська галузева компанія по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод «УКРПИВО»». URL: <http://ukrpivo.com/>

52. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
53. Пивоварство і рекрутинг [Електронний ресурс] – URL: <https://studfiles.net/preview/52566464/page:3/>.
54. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу. *Бізнес Інформ.* 2015. № 2. С. 296-301. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_2_49 (дата звернення: 25.02.2021).
55. Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції, Київ,,: тези доповідей.- К.: НУХТ, 2019, 175 с. 110
56. Порядок проведення відкритого конкурсу для призначення на посади у Національному антикорупційному бюро України / Наказ Директора НАБУ від 31.05.2017 р. № 123-О. URL: <https://nabu.gov.ua/poryadok-provedennya-vidkrytogo-konkursu>.
57. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : / Постанова Кабінету міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>.
58. Регулярна інформація (XML) Опис бізнесу. *Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АІФРУ)*. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/117895/156/templ>.
59. Рекрутинг в менеджменті [Електронний ресурс] – URL: <https://studfiles.net/preview/5251464/page:3/>.
60. Рекрутинг менеджерів [Електронний ресурс] – URL: <https://studfiles.net/preview/125468/page:3/>.
61. Ринок пива в Китаї стане найбільшим у 2017 році (від 29.07.2014). URL: <http://www.vestifinance.ru/>
62. Роль і місце кадрової політики в організації. URL: <http://biglibrary.ru/category38/book117/part45/> (дата звернення: 25.02.2021).

63. Романова Т. В., Даровський Є.О. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах: Ефективна економіка, №4, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976>
64. Романова Т. В., Даровський Є.О. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах: Ефективна економіка, №4, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976>
65. Саєнко В. Г., Панасейко С. І. Кадрова політика на підприємстві та значення кадрів. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 47-51.
66. Салливан Дж. 25 основних тенденцій, проблем и возможностей рекрутинга в 2020 году. URL : <http://www.kakdelat.ru/about/life.php?ID=6335> (дата звернення: 11.03.2021).
67. Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. : Питер, 2015. 320 с.
68. Семененко, І. М. Вплив результатів інноваційної діяльності на економічну стійкість підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 „Економіка та управління підприємствами”, Луганськ, 2009. – 20 с.
69. Стратегічне управління/ Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О.В.: навч. посіб.– К.: «Центр учбової літератури», 2013, 272 с.
70. Сучасні методи мотивації персоналу. URL: <https://studfiles.net/preview/3859470/page:7/> (дата звернення: 11.03.2021).
71. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності: наук. ст. / [Ю.В. Чучук]. [Електронний ресурс] – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
72. Ткаченко С. М. Сутність економічної стійкості підприємств та її складові: Ефективна економіка №5, 2011. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_5_47

73. Трубіцков С. В., Бородуля Є. В. Оцінка стійкого розвитку промислового підприємства в сучасних умовах: Наукові відомості Білгородського державного університету ;серія: Економіка. Інформатика. №1-1 (96), 2011, с. 73-80
74. Тюха І. В., Бабко А. О. Сучасні тенденції та проблеми розвитку пивного ринку України.: Ефективна економіка №1, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5376>
75. Філіпішина Л.М. Інтегральна оцінка стійкості розвитку промислових підприємств: Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки» №19, 2017. URL: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/56.pdf>
76. Швець Е. А. Шляхи покращення проведення кадрової політики на сучасних підприємствах України. *Культура народів Причорномор'я*. 2018. № 244. С. 123-144.
77. Швець Ю. О., Павленко Н. І. Аналіз та особливості планування рентабельності промислових підприємств на основі показника ЕВІТДА в кризових умовах. URL: <https://www.inter-nauka.com/magazine/ekonomicheskiiy-nauchnyy-zhurnal/>
78. Шимова О. С., Становська А. В. Концептуальні підходи до оцінки стійкого розвитку підприємства: «Зелена» економіка як вектор стійкого розвитку, 2017. URL: <http://edoc.bseu.by:8080/>
79. Шипуліна В. О., Каспрук О. В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3. Т. 2. С. 111-117.
80. Яковенко Я.Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств: наук. вісник Херсонського держ. університету; Економічні науки № 36, 2019, с. 75-81

81. Ankenmann C. Gregg, Jacobson Andrew N. Briggs Donald R. (Editor), Office Leasing, 2010: Drafting and Negotiating the Lease, 236 p.
82. Cradle-to-Cradle Innovation Institute: концепція «Від колиски до колиски». URL: <https://www.c2ccertified.org/>
83. Wickham P. Management Consulting: Delivering an Effective Project / 2nd Edition. *Paperback*. 2017. December 13

ДОДАТКИ

Консолідована річна фінансова звітність емітента

		КОДИ
	Дата(рік, місяць, число)	2020 01 01
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	
Одиниця виміру: тис.грн. без десяtkового знака		
Адреса	04212 Київ, Богатирська, 3	
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 2020 | 01 | 01 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	6857	6026	
первісна вартість	1001	43396	43963	
накопичена амортизація	1002	36539	37937	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20201	18141	
Основні засоби:	1010	4867736	4611402	
первісна вартість	1011	11940760	12003847	
знос	1012	7073024	7392445	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			

накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035	109397	57581	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Гудвіл при консолідації	1055			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090	14	14	
Усього за розділом I	1095	5004205	4693164	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	719638	753270	
Виробничі запаси	1101			
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			

Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	203818	260966	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	89746	44300	
з бюджетом	1135	35310	51330	
у тому числі з податку на прибуток	1136	5475	4813	
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9897	18911	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	16876	16228	
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			

резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	30659	18927	
Усього за розділом II	1195	1105944	1163932	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	6110149	5857096	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73144	73144	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	2763289	2603868	
Додатковий капітал	1410	5997	1916	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-746302	-329248	

Неоплачений капітал	1425	()	()	()
Вилучений капітал	1430	(13580)	(13580)	()
Інші резерви	1435			
Неконтрольована частка	1490			
Усього за розділом I	1495	2082548	2336100	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	542401	426702	
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	487124	180402	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	267953	260062	
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			

інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	1297478	867166	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	1419600	1395479	
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	1021281	909794	
за розрахунками з бюджетом	1620	91167	104445	
за у тому числі з податку на прибуток	1621		164	
за розрахунками зі страхування	1625	5926	6382	
за розрахунками з оплати праці	1630	44447	57270	
за одержаними авансами	1635	64560	120483	
за розрахунками з учасниками	1640	1876	1876	
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			

Поточні забезпечення	1660	11462	13639	
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	69804	44462	
Усього за розділом III	1695	2730123	2653830	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	6110149	5857096	

Примітки

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.