

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Шеремет О.О.

«___» _____ 2021р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Березяню Т.В.

«___» _____ 2021р.

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
з спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»
на тему: «**Актуальні напрямки розвитку персоналу**»

Виконав

студент 5 курсу, групи 1 _____ Лисак Дмитро Олександрович _____

Керівник (вч. ступінь, вч. звання)

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

Рецензент

П.І.Б.

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

Київ –2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально науковий інститут економіки та управління НУХТ

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь

бакалавр

Галузь знань 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва)

Напрямок підготовки «Управління персоналом та економіка праці»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Березянок Т.В.

2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Лисаку Дмитру Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) – «Актуальні напрямки розвитку персоналу»

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

затвержені наказом вищого навчального закладу від — 20 року

№

2. Строк подання студентом проекту (роботи)

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Звіт про управління ПрАТ «Оболонь» 2019, Звіт зі сталого розвитку корпорації «Оболонь» **4. Зміст**

розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1 теоретико-методичні засади системи забезпечення розвитку персоналу; Основні напрямки розвитку персоналу та їх сучасні методи; стратегії та засоби розвитку персоналу підприємства. Розділ 2. Виконано дослідження загальної характеристики діяльності ПрАТ «Оболонь»; аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»; дослідження методів та інструментів розвитку персоналу на ПрАТ «Оболонь». Розділ 3. Створення Корпоративного університету, як актуального напрямку розвитку персоналу ПрАТ «Оболонь»; формування бюджету заходу та оцінки результативності впровадження Корпоративного університету розвитку персоналу на ПрАТ «Оболонь».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
таблиць 29, рисунків 4, літературних джерел 50

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
	Вступ	20.10.2020	
	Розділ 1	10.10.2020	
	Розділ 2	10.11.2020	
	Розділ 3	10.12.2020	
	Оформлення	15.01.2021	
	Передзахист	01.2021	
	Виправлення зауважень	01.02.2021	
	Надання роботи секретарю ДЕК	01.02.2021	

Здобувач

_____ **Лисак Д.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

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

Анотація

Лисак Д.О. Актуальні напрямки розвитку персоналу підприємства. – Рукопис.

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

В Розділі 1 розглянуто теоретико-методичні засади системи забезпечення розвитку персоналу; Основні напрямки розвитку персоналу та їх сучасні методи; стратегії та засоби розвитку персоналу підприємства.

В Розділі 2. Виконано дослідження загальної характеристики діяльності ПрАТ «Оболонь»; проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»; досліджено методи та інструменти розвитку персоналу на ПрАТ «Оболонь».

В Розділі 3 запропоновано створення Корпоративного університету, як актуального напрямку розвитку персоналу ПрАТ «Оболонь»; виконано розрахунки з формування бюджету заходу та оцінки результативності впровадження Корпоративного університету розвитку персоналу на ПрАТ «Оболонь».

Ключові слова. Система розвитку, персонал, корпоративний університет, бюджет, ефективність

Annotation

Lysak D.O Current directions of enterprise personnel development. - Manuscript.

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

Section 1 discusses the theoretical and methodological foundations of the system of staff development; The main directions of personnel development and their modern methods; strategies and means of enterprise personnel development.

In Section 2. A study of the general characteristics of the activities of PJSC "Obolon"; the analysis of financial and economic activity of PJSC "Obolon" is carried out; methods and tools of personnel development at Obolon PJSC are investigated.

Section 3 proposes the creation of the Corporate University as an actual direction of staff development of PJSC "Obolon"; calculations on the formation of the budget of the event and evaluation of the effectiveness of the implementation of the Corporate University of Personnel Development at PJSC "Obolon".

Keywords. Development system, staff, corporate university, budget, efficiency

ЗМІСТ

ВСТУП...	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУТНІСТЬ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Теоретико-методичні засади системи забезпечення розвитку персоналу.....	8
1.2. Основні напрямки розвитку персоналу та їх сучасні методи.....	15
1.3. Стратегії та засоби розвитку персоналу підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	32
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Облонь».....	32
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»	39
2.3. Дослідження методів та інструментів розвитку персоналу на ПрАТ «Оболонь».....	55
Висновки до Розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	67
3.1. Створення Корпоративного університету, як актуального напрямку розвитку персоналу ПрАТ «Оболонь»	67
3.2. Бюджетування та оцінка результативності впровадження Корпоративного університету розвитку персоналу на ПрАТ «Оболонь»	75
Висновок до Розділу 3... ..	87
ВИСВНОВКИ... ..	89
СПИСК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

ВСТУП

Будь-яка організація є соціальна система, і всі, що відбувається в ній, багато в чому залежить від діяльності в ній працюючих людей і рівня їх розвитку. Оскільки ми зараз живемо в умовах швидко розвивається, складною і невизначеною середовища, де на перший план виходять завдання посилення конкурентоспроможності, збільшення ефективності функціонування організації, остільки вирішальними стають питання, що стосуються підвищення якості робочої сили організації.

Спираючись на досвід і результат успішних вітчизняних і зарубіжних компаній можна зупевненістю сказати, що всі витрачені ресурси на розвиток персоналу при належному контролі незабаром і повному обсязі виправдовують себе. Зростаючий інтерес до розвитку персоналу з боку компаній визначається їх потребою мати персонал, рівень підготовки якого відповідає вимогам часу. Розвиток персоналу є двигуном прогресу і розширення спектра організаційних знань. Означений напрямок дослідження становить актуальність обрання теми дипломної роботи.

Дослідженням питань, що стосуються розвитку персоналу присвячені праці як зарубіжних так і вітчизняних вчених, а саме Беккера Г., Вебера В., Грішнєвої А.О., Журавльова П.В., Кібанова А.Я., Марра Р., Одегова Ю.Г., Савченка В.А., Шмідта Г., Шульца Т., Щокіна Г.В. та ін.[1-12]

Метою дослідження виступає: актуалізація методів розвитку персоналу на підприємствах харчової промисловості.

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

- дослідження теоретико-методичних засад системи розвитку персоналу на підприємстві;
- визначення основних напрямків розвитку персоналу підприємства;
- розгляд стратегій та методів розвитку персоналу підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Облонь»;

- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- дослідити методи та інструменти розвитку персоналу на ПрАТ «Оболонь»;
- надати пропозиції щодо вдосконалення системи розвитку персоналу шляхом створення Корпоративного університету, як актуального напрямку розвитку персоналу ПрАТ «Оболонь»;
- виконати бюджетування та оцінка результативності впровадження Корпоративного університету розвитку персоналу на ПрАТ «Оболонь».

Об'єкт дослідження – це процес вдосконалення системи та методів розвитку працівників підприємства.

Предмет дослідження – є теоретико-методичні засади та практичні аспекти актуалізації процесу розвитку персоналу на підприємстві.

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

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

Інформаційною базою виконання даної роботи є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі акти, накази, розпорядження, а також статистична та бухгалтерська звітність, результати обстежень і опитувань ПрАТ «Оболонь»

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 96 сторінках. Робота містить 29 таблиці та 4 рисунків. Список використаних джерел налічує 50 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота має 2 додатки, які розміщено на 26 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУТНІСТЬ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретико-методичні засади системи забезпечення розвитку персоналу

Для правильного вибудовування процесу розвитку персоналу, необхідно розібратися, щопід цим розуміється. На сьогодні багато авторів часто використовують терміни «професійне навчання» і «розвиток персоналу» як синоніми. Однак ці поняття потрібно відрізнити, оскільки розвиток персоналу являє собою великий процес, який складається з різного роду заходів, спрямованих на прогрес і збільшення ефективності трудового потенціалу, в т.ч. і навчання. Часом відзначають, що професійне навчання націлене на задоволення запитів, які стоять перед організацією сьогодні, а розвиток - на запити, які постануть перед організацією в майбутньому. Розвиток персоналу - це провідний шлях отримання професійної освіти, на основі чого буде можливим результативне функціонування і також розвиток організації.

Також потрібно зауважити, що в літературі зустрічаються різні трактування поняття «розвиток персоналу». Проаналізуємо деякі з них. В одному з дефініцій розвиток персоналу представляється як грамотно сформований процес навчання, в результаті чого збільшується обсяг інформації і знань, зростає якість і кількість компетенцій і умінь, прагнення до навчання працівників, підвищується компетентність, внаслідок чого відбуваються безперервний особистісний і організаційний ріст і розвиток, а в результаті стає можливим досягнення організацією призначених для себе цілей.

А. Я. Кібанов розглядає розвиток персоналу як комплекс організаційно-економічних заходів в сфері навчання персоналу, його підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ці заходи містять у собі проблеми професійної адаптації, оцінки кандидатів на вільну посаду, нинішньої оцінки

кадрів, проектування кар'єри, особистісного зростання і професійного просування кадрів, роботи з кадровим запасом. [13, с. 299].

Л. І. Лукичева визначення трактує як ряд заходів, які включають в себе професійне навчання абітурієнтів, перепідготовку та підвищення якості робочої сили та планування ділової кар'єри персоналу організації.

На думку В. Р. Весніна розвиток персоналу - це комплекс організаційно-економічних заходів в сфері навчання працівників, підвищення кваліфікації і професійної компетентності персоналу, мотивація творчості і т.п. Можна сказати, що під розвитком персоналу розуміється проведення різноманітних заходів, що сприяють повноцінному розкриттю потенціалу співробітників, їх особистісному зростанню і розвитку їх шансів вносити свій внесок в діяльність організації [13].

Так, Р. Марр і Г. Шмідт під розвитком персоналу розуміють його навчання та підвищення кваліфікації [6].

На думку В.А. Савченка, В.М. Данюка, В.М. Петюха та С.О. Цимбалюка «розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу» [6, с. 17; 13, с. 125].

Дещо ширше розглядають дане поняття Ю.Г. Одегов та П.В. Журавльов, які окрім навчальних заходів відносять до розвитку персоналу планування кар'єри. Згідно їх трактування розвиток персоналу – це комплекс заходів, що передбачають професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу організації [3, с. 127].

Наступні автори [5–8] до розвитку персоналу включають досить широкий спектр заходів, а саме: професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, професійну адаптацію та інше. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на

вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом [5, с. 299].

Грішнова О.А. під розвитком персоналу розуміє передусім сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. В широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших [5, с. 16].

Неоднозначно дають визначення професійному розвитку О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук. У навчальному посібнику «Управління персоналом» вони визначають професійний розвиток як процес набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад [6, с. 101].

Проте у ході подальшого викладу матеріалу дані автори дещо розширюють це поняття, включаючи до нього окрім навчальних заходів і розвиток кар'єри [7, с. 102].

Такі зарубіжні економісти як Педлер М., Бургойн Дж. та Бойделл Т. вказують, що розвиток персоналу передбачає як структуровані довгострокові заходи, такі як планування кар'єри так і короткострокові заходи – навчальні курси, тренінги та ін. [8].

Прокопенко Г., Норт К. та Хентце Й. трактуючи сутність розвитку персоналу не виокремлюють його складові елементи, а акцентують увагу на кінцевих результатах даного процесу. Так В.Р. Веснін під розвитком персоналу розуміє проведення заходів, що сприяють повній реалізації

особистісного потенціалу працівників та підвищенню їх здатності вносити вклад у діяльність організації [8, 9, с. 190].

Згідно визначення Прокопенка Г. та Норта К. розвиток людських ресурсів означає вмiле забезпечення та організацію процесу навчання з метою досягнення організацією поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок та вмiнь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здібності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалося безперервне, організаційне і особистісне зростання та розвиток [9, с. 18].

Хентце Й. вважає розвиток персоналу однією з функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу усіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог. Також – це сприяння розвитку особистісних здібностей працівників із врахуванням змін роду діяльності та індивідуальних і виробничих цілей. Розвиток персоналу відбувається в певній послідовності та орієнтований на досягнення поставленої мети [8, с. 243].

Джой-Меттьюз Д. розглядає розвиток персоналу як цілісний та активний процес удосконалення, пов'язаних з робочою діяльністю знань та умiнь із використання широкого спектру навчальних методів та стратегій. На його думку, розвиток персоналу підприємства сприяє [9, с. 20]:

- вивільненню прихованих можливостей та потенціалу працівників;
- реалізації потенційних можливостей персоналу;
- поступовому руху до більш досконалого та складного стану окремого працівника та організації загалом.

Цей економіст також розглядає розвиток персоналу з кількісної та якісної точок зору. Кількісний підхід передбачає відбір певної кількості людей, що володіють необхідними характеристиками та об'єднання їх у певному місці в певний час з метою виконання функцій організації. Якісні ж аспекти розвитку людини передбачають розвиток її здібностей [11,12, с. 21].

Отже, виходячи із наведених визначень, можна констатувати, що розвиток персоналу – це системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу.

Можна дати визначення, що розвиток персоналу - це комплекс різних заходів, яке охоплює як стадії підготовки і перепідготовки кадрів, так і стадії підвищення кваліфікації та професійного зростання майстерності людей різних вікових категорій з різним досвідом роботи. Розвиток - це трансформація від одного якісного стану до іншого, більш краще, від старого до нового, воно передбачає навчання, яке нестандартно поточної роботи, воно ставить більш довгострокові цілі. Для розвитку властиві безповоротні, спрямовані закономірні модифікації, які призводять до виникнення якісних і кількісних перетворень в структурі організації [6].

Нинішню парадигму розвитку персоналу багато в чому зумовлюють цілі і завдання, стратегія і політика, наукові принципи, методи, технології, види розвитку працівників організації, які з одного боку гарантують відповідність норми якісного рівня персоналу запитам компанії, а з іншого дають шанс працівникам самореалізуватися з професійної точки зору [14].

При побудові стратегії розвитку персоналу потрібно розуміти, що цілі і завдання розвитку співробітників повинні бути спрямовані в те русло, яке організація вважає пріоритетним, а це в основному для будь-якої організації - отримання прибутку, але також важливо і не забувати про утримання кадрів. Це означає, що повинна бути якась кореляція між стратегією розвитку персоналу та стратегією розвитку організації.

При плановому розвитку персоналу організація одночасно вирішує дві основні задачі:

для організації підвищується ймовірність найкращого і повноцінного використання трудового потенціалу працівника;

для працівника підвищується можливість досягти повноцінної самоактуалізації.

Наступною істотною стороною в парадигмі розвитку персоналу є принципи розвитку. Чеський педагог Я. А. Коменський сформулював базові принципи навчання: наочності, свідомості, поступовості, послідовності, міцності і посильності. А. Я. Кібанов, В. Г. Коновалова, М. В. Ушаков, А. П. Егоршин, Е. Б. Моргунов виділяють наступні принципи розвитку: оперативності та науковості, перспективності, економічності, оптимальності і достатності, узгодженості, спеціалізації, спадкоємності.[1-8].

В літературі також відзначають принципи цілісності, системності, циклічності, безперервності, альтернативності, стандартизації, специфічності, оптимізаційні, адресності, рентабельності, інтеграційні, гнучкості форм і способів розвитку персоналу [6].

У свою чергу, цілі, стратегія і принципи, зумовлюють методи розвитку персоналу, серед яких підкреслюють: традиційні і спеціальні методи.

Є різноманітні методи і форми розвитку персоналу і перевагу одного з них повинна здійснюватися з урахуванням реальних можливостей і цілей організації. Доцільніше комбінувати різні методи і форми.

Функції розвитку персоналу повинні містити наступні параметри і заходи: показник трудового потенціалу організації, ділова оцінка співробітників організації; формування кар'єри персоналу, професійну освіту за посадовим напрямку працівників, планування кадрового запасу керівництва компанії. [2; 5]

Розвиток персоналу є безперервним процесом і здійснюється за відокремленою схемою, яка містить у собі кілька періодів. Щоб винести суперництво на світовому ринку праці, одним із головних завдань організації є підвищення адаптації співробітників до нових умов.

Одним з важливих моментів в управлінні професійним розвитком персоналу є виявлення потреб організації в цій сфері. Тут мова йде про виявлення невідповідності між професійним багажем знань і навичками,

якими повинні володіти працівники організації для виконання її цілей в даний час і в майбутньому і тими знаннями і навичками, які він має насправді.

В управлінні розвитку персоналу також значима зручна атмосфера і необхідний настрій з боку персоналу.

Результативність розвитку персоналу оцінюється, перш за все, на основі наступних показників: досвід, знання, навички, компетенції, коло виконуваних обов'язків, список успішно вирішених завдань, кар'єрних пересуваннях, продуктивності і новаторською активності.

У науковій літературі зустрічаються такі підходи до навчання кваліфікованих кадрів:

- система спеціалізованого навчання спрямована на найближчі перспективи і результативна в короткостроковий період;
- система багатoproфільного навчання піднімає виробничу і поза виробничу рухливість персоналу в наслідок чого працівник менше прив'язаний до свого робочого місця, що криє в собі визначений ризик для організації;
- система навчання, сконцентрованого на особистості співробітника розкриває всі можливості працівника.

Також розрізняють три види навчання:

- підготовка кадрів - це навчання і випуск кваліфікованих кадрів, які володіють комплексом необхідних знань, умінь і способів комунікації;
- підвищення кваліфікації кадрів - це навчання персоналу, яке спрямована на удосконалення знань, умінь, і способів комунікації працівників;
- перепідготовка кадрів - це оволодіння нових знань, умінь і способів спілкування з причиною поміняти запитів до праці або придбання нової професії [2; 4; 5].

Підводячи підсумки, ми можемо констатувати, що до нинішніх напрямків розвитку системи професійного розвитку персоналу можна віднести безперервне пристосування і професіоналізацію юних працівників,

що обганяє характер професійного навчання, відповідність професійної підготовки ринковим запитам.

Таким чином, дослідивши сутність розвитку персоналу, ми можемо сказати, що для правильного розвитку персоналу потрібна ретельно розроблена система розвитку, яка буде тісно пов'язана з бізнес-цілями компанії, потребами і можностями персоналу, зможе управляти мотивацією і поведінкою персоналу, для створення сприятливої атмосфери, а також оцінить всілякі внутрішні та зовнішні чинники розвитку.

1.2. Основні напрямки розвитку персоналу та їх сучасні методи

Розвитком співробітників називається діяльність будь-якого типу, що проводиться організацією з метою надання допомоги співробітникам у досягненні професійного успіху за допомогою розширення їх знань і умінь в області своєї професії і усунення перешкод на шляху до успіху.

Діяльність з розвитку співробітників підрозділяється на три широкі категорії:

розвиток кар'єри;

персональне консультування;

вдосконалення знань і умінь (навчання).[2]

1) *Розвиток кар'єри.* В даному контексті терміном розвиток кар'єри позначається фінансується організацією діяльність, що вживається для того, щоб допомогти співробітникам визначити свої професійні цілі і досягти їх.

Така діяльність включає консультування з питань кар'єри (наприклад, для співробітників, що мають великий потенціал, але працюють на безперспективних посадах), планування кар'єри (наприклад, планування посадових підвищень співробітників, які бажають просунутися по службі) і поширення інформації про наявні або очікуваних вакантні посади в компанії (або навіть про можливості альтернативного вибору професії для людей, які вважають, що їхня кар'єра розвивається по невірному шляху).

2) *Персональне консультування.* Поняття «персональне консультування співробітників» об'єднує комплекс різноманітних послуг з розвитку

співробітників. Раніше інших з'явилися і все більш широко використовуються програми для співробітників, що зловживають алкоголем або іншими психоактивними речовинами. У багатьох організаціях пропонуються також консультаційні послуги з правових, подружніх і психологічних проблем і програми фінансового консультування. Пізніша тенденція - це інформаційне консультування для груп співробітників, які стикаються зі специфічними проблемами. Крім того, все більше організацій заздалегідь пропонують всім своїм співробітникам консультаційні послуги та допомогу в плануванні змін, пов'язаних з відходом на пенсію.[2,4,13]

У деяких організаціях постійно або за сумісництвом працюють фахівці з консультування співробітників. Інші організації запрошують для цього професіоналів, які працюють за контрактом або укладають постійні договори з різними агентствами або навчальними закладами. Сьогодні персональне консультування все частіше реалізується за допомогою «програм допомоги співробітникам».

3) *Програма допомоги співробітникам (ППС)* - це політика, процедури і послуги консультаційного характеру з метою виявлення співробітників, у яких є особисті, емоційні або поведінкові проблеми, що заважають виконанню роботи, або з метою надання їм допомоги.

Для успішного функціонування цих програм необхідні такі основні компоненти, як підтримка з боку вищої адміністрації і безпосередніх начальників, укомплектування штату кваліфікованими фахівцями, облік соціокультурних і демографічних особливостей працівників і механізми інформування співробітників про ці програми. Зокрема, знайомство з програмою і відчуття підтримки з боку вищої адміністрації впливають на впевненість співробітників у тому, що програма їм допоможе. Наявність або відсутність цієї впевненості, в свою чергу, багато в чому визначає, чи скористаються співробітники даною програмою.[6,13]

Супервайзор (лінійні керівники) найчастіше рекомендують скористатися ППС співробітникам, які демонструють такі види поведінки, як часті невиходи на роботу, дратівливість, зниження продуктивності праці і апатія.

4) *Удосконалення знань і вмінь або навчання.* В останні роки організації істотно розширюють свою діяльність з навчання співробітників, і ця діяльність часто носить назву «розвиток співробітників». І хоча пропагується тут ідея індивідуального підходу поки що не взята на озброєння творцями багатьох з цих навчальних програм, проте, все більше людей отримують реальну можливість удосконалювати свої професійні знання і вміння.

Заходами з професійного розвитку персоналу можуть бути

- Семінари з маркетингу для співробітників відділу персоналу,
- відвідування школи бізнесу комерційним агентом,
- вивчення англійської мови інженером-механіком,
- робота щойно ухваленого в організацію начальника планового відділу збирачем на заводському конвеєрі і т.д.[2,4]

У великих багатонаціональних корпораціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, очолювані керівником в ранзі директора або віце-президента, що підкреслює їх велике значення для організації. Про важливість професійного розвитку для сучасних організацій свідчить і те, що цілі в цій галузі включаються в особисті плани (від виконання яких залежить розмір винагороди) вищих керівників багатьох корпорацій: президентів, регіональних віце - президентів, директорів національних компаній.

Розвиток персоналу може включати в себе будь-яке навчання (в широкому сенсі), що сприяє вдосконаленню знань, умінь і навичок, необхідних для якіснішого виконання поточної роботи, але з точки зору розвитку співробітників таке навчання повинно проводитися спеціально з метою підготовки людини до просування по службі.

Навчання - це будь-який систематичний процес, який використовується організаціями для розвитку знань працівників, їх умінь і навичок, зміни

поведінки або установок, щоб підвищити вклад у досягнення організаційних цілей.[4,6]

Навчання використовується для того, щоб поліпшити виконання роботи працівниками на тих позиціях, на які вони, ймовірно, будуть висунуті в майбутньому, і щоб відповісти на зміни на робочому місці, пов'язані, наприклад, з новими технологіями та системами, інтернаціоналізацією, глобальною конкуренцією і потребами в більшій орієнтації на обслуговування. Крім того, забезпечується урядами і організаціями, з тим щоб поліпшити майбутню можливість працевлаштування найбільш активної частини безробітних, недовикористовуваних груп національних меншин і працівників, чий наявні навички застаріли.

Навчання охоплює всіх працівників на всіх рівнях організації, від робітників у цеху до керівників, і включає області від специфічних технічних навичок до складних соціальних і пізнавальних (когнітивних навичок). На сучасному етапі більшість організацій витрачають на навчання істотні ресурси і розглядають його як складову функції досягнення своїх цілей.[6,13]

Незважаючи на своє поширення в промисловості навчання повинно розглядатися тільки як одна з форм впливу на людські ресурси, використовуваного для підвищення ступеня відповідності знань, навичок, поведінки або установок, якими володіють працівники, тому, що потрібно на певних робочих місцях.

Залежно від організаційного оформлення і цілей навчання можна виділити два види професійного навчання:

- без конкретної спеціалізації, тобто отримання будь-яких загально знань незалежно від рівня кваліфікації учнів;
- з конкретною спеціалізацією, коли, крім основної професії, передбачається спеціалізація за певними напрямками і проблем.[2]

Коли найважливішим фактором розвитку є підвищення кваліфікації співробітників, складається план розвитку, який також називають освітнім планом.

У плані розвитку зазвичай вказуються два найбільш важливих моменти: цілі розвитку, які поділяються за:

- робочих місць, містять конкретні посади, які повинні бути зайняті після здійснення плану розвитку;
- професіями, вказують конкретні професії без вказівки на певні посади;
- областям, визначають конкретні знання, які повинні бути придбані за цим планом розвитку і не мають прямого відношення до будь-якої посади;

Заходи, необхідні для досягнення названих цілей, з боку:

- підприємства, що проводяться в робочий час і фінансуються роботодавцем (враховують в плані кадрових витрат), наприклад навчання на підприємстві, денні курси і семінари поза підприємства, участь в наукових конгресах, систематичне варіювання занять, практика всередині підприємства або асистентська діяльність;
- співробітників, які приймаються ними у вільний час і повністю або переважно ними фінансуються, наприклад навчання в вечірньому навчальному закладі, самонавчання, заочне навчання в вузі, навчання на заочних курсах або прослуховування телевізійного курсу лекцій.[4,6]

Розрізняють два типи планів розвитку: стандартний і індивідуальний.

Стандартний план розвитку. Якщо на підприємстві для досягнення однієї або декількох цілей розвитку необхідні кілька або навіть багато співробітників, то рекомендується не розробляти для кожного з них індивідуальний план розвитку, а працювати зі стандартними планами. Стандартні плани доцільно застосовувати лише там, де:

- однакові вихідні умови;
- існують працівники, які можуть розвиватися за схожими планами.[2]

Якщо таких передумов немає, то рекомендується розробити індивідуальний план розвитку, який враховує індивідуальні якості кожного працівника.

Планування освоєння спеціальності. Якщо в розпорядженні немає відповідного співробітника на вакантне робоче місце або з інших міркувань наймається новий працівник, то необхідно, особливо якщо йдеться про керівних посадах, скласти план освоєння спеціальності новим співробітником.[2,6]

Освоєння спеціальності охоплює одночасно кілька завдань, які підлягають виконанню:

- знайомство з підприємством;
- виконання запропонованих завдань;
- освоєння спеціальності на незнайомому робочому місці;
- вивчення незнайомих методів і технологій;
- знайомство з керівниками, колегами та іншими співробітниками.

У план освоєння спеціальності можуть бути включені:

- представлення нового співробітника всім працівникам підприємства, з якими він буде постійно взаємодіяти, в короткій ознайомчій бесіді;
- проведення бесід з тими посадовими особами, чії компетенція і область діяльності мають значення для роботи нового співробітника;
- участь в обговореннях та конференціях, які пов'язані з виконанням функцій новим співробітником і необхідні для освоєння нового робочого місця.

Альтернативи навчання включають:

- зміна методів відбору персоналу,
- зміна трудових вимог шляхом перепроєктування праці або технологічних змін і
- зміна способу управління виконанням роботи (введення систем постановки цілей, зворотного зв'язку або винагороди).[13]

Всі альтернативи можуть використовуватися замість навчання або в поєднанні з ним.

Для розвитку людських ресурсів найчастіше використовуються наступні методи:

- професійна орієнтація і соціальна адаптація в колективі;
- оцінка виробничої діяльності;
- система винагороди;
- професійна підготовка, навчання;
- підвищення кваліфікації і перекваліфікація (перепідготовка),
- стажування,
- робота за кордоном,
- робота на новій посаді з розширеними обов'язками,
- участь у великому проекті і ін.[4,6].

Для сучасного періоду розвитку та вирішення проблеми вдосконалення якості персоналу можна виділити п'ять кращих напрямків розвитку персоналу з усіх запропонованих HR-відділами різних організацій в цьому році.[15]

1. Програми «Сконструюй своє майбутнє» і LEADers. Компанії Greeley and Hansen і Verizon Communications Inc. спробували перетворити інтернів в покоління лідерів. Компанія Verizon Communications Inc. дає можливість практикантам, котрий впорався успішно з завданнями, взяти участь в програмі «Лідерство, перевагу і розвиток».

Вона має на увазі індивідуальну програму для інтернів, в яку входять тренінги, навчання та список для читання. Завдяки всьому цьому практиканти компанії могли прискорити своє кар'єрне зростання.

У компанії Greeley and Hansen в Чикаго стартувала програма «Сконструюй своє майбутнє», яка полягала в дводенній конференції, в процесі якої інтерни компанії мали можливість спілкування з вищим керівництвом і обговорювали можливості підйому по службових сходах. У програмі передбачені заняття з управління реформами та конфліктами, розвитку

лідерських якостей, навчання правильній постановці цілей і забезпечення адекватного балансу особистого життя і кар'єри.

Незважаючи на те, що плоди роботи обох організацій будуть видні через кілька років, Greeley and Hansen найняла 20% своїх інтернів 2009 року вже зараз.

2. Загальні збори.

Для ефективного залучення своїх 8000 співробітників в північноамериканському регіоні, компанія United Rentals Inc. збрала загальні збори після того, як провела 59 зустрічей з керівниками з березня 2009 року.

На зустрічах управлінці вислухали безліч пропозицій від своїх співробітників щодо всього - від операцій на виробництві до тренінгів на роботі. Щоб не відбувалося накопичення роздратування у керівників від хороших ідей підлеглих, розробили систему «листів експертизи», куди вносилися пропозиції працівників і відповідна реакція на них компанії.[15]

3. Стимуляція для лідерів.

Уявіть, що ви побачили по телевізору репортаж прямого ефіру, де ваш основний конкурент оголошує про щойно досконалої їм угоди по злиттю, і тепер над всією вашою бізнес-моделлю компанії нависла загроза. Саме це і сталося з керівництвом компанії Western Union під час генерального зборів в червні 2010 року. Їх не попередили, що це була задумана бізнес-симуляція.

Ця ідея належить Джинті Бокус, старшому віце-президентові компанії відділу «управління талантами», мета якої - змусити керівників почати думати агресивніше про можливі сценарії розвитку бізнесу в майбутньому.

Дізнавшись «новина» керівники захищали компанію або нападали, брали різні боки, як у грі, перед тим як прийти до згоди про шести головних ініціативах в стратегії поліпшення бізнесу.

4. Волонтери в якості виходу з ситуації скорочень.

При спаді виробництва і можливу втрату цінних працівників через торішні скорочень компанія ODL, діяльністю якої є виробництво декоративного скла, запропонувала 35 працівникам з 135 перейти на посади

волонтерів (оплачуваних компанією) в некомерційні організації, такі як United Way і Habitat for Humanity до тих пір, поки не настануть поліпшення в бізнесі.

Цим кроком було досягнуто три мети: співробітники залишилися задоволені, імідж організації покращився, колектив став більш згуртованим.

5. Щомісячні діалоги з співробітниками.

В процесі пошуку ефективного отримання зворотного зв'язку від співробітників, яких в компанії близько 150, з них багато хто користується щодня Twitter, Facebook та іншими соцмережами, компанія Merrimack Pharmaceuticals восени минулого року вирішила відмовитися від проведення оцінки роботи кожні півроку і замість цього проводити 12 діалогових сесій в рік, тобто щомісяця.

Так як керівники і співробітники тож зустрічаються регулярно і обговорюють роботу, то нова система передбачає, що 30 хвилин з цього часу будуть приділятися керівниками для того, щоб надати підлеглим обґрунтовану зворотний зв'язок, що спонукує до дій, а також вислухати їх думки, пропозиції та звіти по роботі.

Сесії ці здійснюються в формі онлайн і всі співробітники можуть читати один і той же текст.[15]

1.3. Стратегії та засоби розвитку персоналу підприємства

Головне багатство компанії - «людські ресурси». Керівник, здатний мислити в перспективі, усвідомлює: вклади в розвиток персоналу вигідні. Грамотно інвестувати в навчання співробітників - значить отримати в результаті злагоджену, мотивовану, компетентну команду, яка буде приносити фірмі прибуток. [13,14].

У статті ми розповімо про розробку стратегії і методах розвитку персоналу, допоможемо підібрати дієві інструменти навчання.

Стратегія навчання і розвитку персоналу

Навчальні заходи спрямовані на створення професійної, відданої компанії команди, збільшення віддачі від праці кожного працівника. Це допомагає

вирішити проблему кадрової «плинності», заощадити на підготовці нових співробітників. Зростає продуктивність праці і разом з нею прибуток компанії.

Розвиток корисно і співробітникам. Їм воно допомагає:

виявити свої приховані професійні можливості;

зробити хорошу кар'єру;

швидко пристосуватися до нових умов бізнесу, мінливих технологій і інструментів.[15]

Розвиток персоналу в організації - це не разова акція, а постійна «прокачування» ділових і особистісних якостей співробітників. В рамках цієї роботи HR-менеджери виконують комплекс дій. Коротко розповімо про головні.

Вироблення стратегії розвитку персоналу [2]

На стадії розробки стратегії керівник повинен визначити, яких результатів він хоче домогтися від співробітників, які професійні і особисті якості потрібно розвивати.

Стратегія розвитку персоналу може бути ситуативною і системною. У першому випадку вона прив'язана до конкретної бізнес-завдання (наприклад, підвищення продажів). Така стратегія реалізується зазвичай шляхом зовнішніх тренінгів. При системному варіанті відбувається постійне навчання і розвиток всередині компанії. Завдяки цій стратегії співробітники вдосконалюють весь спектр навичок і застосовують їх на практиці без відриву від роботи.[6]

Планування потреби в персоналі

Щоб розрахувати, скільки співробітників потрібно компанії, фахівцям HR доводиться аналізувати колосальну кількість даних: плани підприємства, витрати на навчання персоналу і заробітну плату, рівень «плинності», стан справ у всіх підрозділах (наприклад, недолік або надлишок кадрів) і ін. Визначення потреби в кількості і якості персоналу - складна математична задача. Її вирішують різними способами, зокрема, привертають експертів, використовують комп'ютерні моделі.[4]

Професійне навчання

Фахівці, здатні рухати компанію вперед, не приходять «з нізвідки»: їх потрібно створювати. Виявляти перспективні кадри, підбирати відповідні методи навчання, вкладати кошти в програми розвитку персоналу - завдання керівництва і HR-відділу.

Але внесок в навчання приносить плоди лише тоді, коли процес побудований грамотно, поетапно. Можна заплатити іменитому бізнес-тренеру за знання, які ніколи не будуть застосовані на практиці - а все тому, наприклад, що тренінг не відповідав актуальним завданням компанії і потребам співробітників.[13]

Професійне навчання реалізується в кілька стадій:

Виявлення потреби персоналу в навчанні. Необхідно визначити рівень підготовки кожного працівника і вирішити, які навички йому варто розвивати, який результат це принесе.[16]

Мотивування. Всі зусилля пропадуть дарма, якщо працівник не хоче вчитися. І навпаки, коли є стимул, результат навчання краще. Мотивацію підвищує усвідомлення практичної користі розвитку. Коли співробітник переконаний в тому, що «прокачування» професійних навичок допоможе стати успішніше, йому не потрібно примус.

Визначення підходу до навчання. Він буває внутрішнім (здіяні тільки сили компанії) і зовнішнім (залучається стороння організація). Вибір залежить від цілей. Так, навчання специфіці продукту частіше проводиться всередині фірми, а багатoproфільну підготовку співробітники проходять в навчальних центрах.

Вибір методів і заходів. Вони різноманітні: тренінги, лекції, практичні заняття, ділові ігри, розбір кейсів і т.п.

Організація заходів, тобто безпосередньо навчальний процес.

Контроль. В ході навчання і за його підсумками співробітники проходять атестацію.

Перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу [15]

Дати працівникам професійні навички - тільки половина справи: їх потрібно постійно актуалізувати. В умовах стрімкого технологічного прогресу знання швидко застарівають. Керівник, що дивиться в майбутнє, розуміє це і тому намагається підвищувати кваліфікацію персоналу: тільки так можна утримати компанію на плаву і обігнати конкурентів.

Перепідготовка - це придбання другої (зазвичай суміжній) професії. Вона потрібна, наприклад, при впровадженні нових технологій або перекладі працівника на іншу посаду. Підвищення кваліфікації - це вдосконалення знань і навичок за наявною професією.

Планування ділової кар'єри [4].

Планування кар'єри - важлива частина системи розвитку персоналу. Це вигідно не тільки працівнику, але і всій компанії. Якщо співробітник бачить свої перспективи, має чіткий план кар'єрного просування, зростає його лояльність до організації, задоволеність роботою, а значить, ефективність праці.

Ротація кадрів

Якщо кар'єрний ріст - це рух вгору по службових сходах, то ротацію можна порівняти з переміщенням в одній площині. Працівник переходить на нову посаду, залишаючись на колишній ступіні ієрархії. У структурі управління розвитком персоналу ротація кадрів допомагає:

- створювати кадровий резерв (фахівець, що вміє виконувати різні функції, при необхідності зможе замінити колегу);
- швидко адаптувати співробітників;
- нівелювати конфліктні ситуації і т. д. [15,16]

Робота з кадровим резервом. Кадровий резерв - це співробітники, які при виникненні термінової потреби зможуть зайняти нові посади без попереднього навчання. Наприклад, при звільненні керівника відділу йому на зміну швидко прийде підготовлений фахівець. Створення кадрового резерву допомагає економити час і кошти на навчання персоналу, сприяє підвищенню професійного рівня працівників.

Організація адаптації. Коли в компанію приймають новачка, HR-менеджер повинен ввести його в курс справи і допомогти адаптуватися до корпоративної обстановці. Чим швидше і комфортніше протікає цей процес, тим вище професійна віддача, менший відсоток «плинності», нижче витрати на підбір і підготовку нових кадрів.[13,16]

Формування корпоративної культури. Корпоративна культура впливає на імідж компанії, ставлення персоналу до роботи, визначає психологічний клімат в організації. Її формування включає в себе:

- розробку правил поведінки для співробітників;
- прописування місії і цінностей;
- створення бренду;
- заходи по згуртуванню колективу (тімбілдінг) і тощо.

Методи навчання персоналу

Методики розвитку персоналу можна умовно розділити на директивні, інтерактивні та особистісні.[16]

Директивні методи. В основі директивних методів - взаємодія учня з наставником, інструктором, викладачем, тренером. Навчання ведеться в очній формі. Серед директивних методів можна виділити наступні:

Лекції. Таким методом можна навчати сотні людей одночасно, але при цьому зворотний зв'язок мінімальна, передача знань носить односторонній характер.

Семінари. Тут ступінь активності слухачів вже вище, особливо якщо практичні заняття будуються з елементами ділової гри, мозкового штурму, кейс-стаді та т.п.

Наставництво - традиційний метод, при якому досвідчений співробітник передає знання новачкові.[17]

Інструктаж. Як і при наставництві, навчання ведеться без відриву від трудової діяльності. Інструктор вводить нового співробітника в курс майбутньої роботи.

Тренінги. Як правило, вони допомагають розвивати окремі компетенції - ведення переговорів, підвищення ефективності продажів, тайм-менеджмент та ін.

Секондмент - відносно нова в Росії методика професійного розвитку персоналу. Стажування в іншому відділі або фірмі допомагає швидко набути нового досвіду.

Інтерактивні методи. [17]. Інтерактивні методики припускають діяльну участь персоналу в навчанні, при цьому велика роль відводиться сучасним технічним можливостям. Завдяки інтернету сьогодні стали доступними:

- дистанційне навчання;
- онлайн-конференції і вебінари;
- відео уроки.

Такі методи часто не вимагають залучення фахівців (тренерів, викладачів), співробітник може вчитися в будь-який зручний час і в будь-якому місці. Формат відео сприяє кращому засвоєнню інформації.[17]

Особистісні методи. Особистісні методи засновані на самообученні персоналу. Тут на перший план виходить завдання мотивації. Самостійне навчання співробітників не можна пускати на самоплив: воно повинно проходити під керівництвом і контролем HR-фахівців. Практикуються різні способи підвищення мотивації: «круглі столи», регулярне обговорення отриманого досвіду всім колективом і ін. Необхідно, щоб співробітник чітко усвідомлював всі плюси самостійного освіти. По суті, ротація також є самонавчання.

Інструменти розвитку співробітників. Кожній групі методів властиві особливі інструменти розвитку персоналу. Їх багато, але ми зупинимось тільки на самих затребуваних і дієвих рішеннях. Саме вони найчастіше застосовуються фахівцями HR-відділів. [17]

Регламент. Корпоративний регламент - це статут підприємства, документ, в якому прописані правила поведінки співробітників на робочому місці, норми їх взаємовідносин з колегами, керівництвом і клієнтами.[17]

В системі управління розвитком персоналу регламент вирішує наступні завдання:

- формування корпоративної культури, утвердження цінностей компанії, її цілей і місії;
- збереження дисципліни в організації;
- допомога в адаптації новачків.

Корпоративний портал. Корпоративні портали створюються для того, щоб полегшити обмін інформацією всередині компанії, автоматизувати деякі робочі процеси. Їх функціонал включає:

- зберігання корпоративних даних і управління ними;
- швидкий пошук потрібної інформації;
- публікацію новин, оголошень, повідомлень. [16]

З точки зору розвитку персоналу підприємства корпоративний портал вирішує кілька завдань:

- допомагає співробітникам в адаптації (завдяки швидкому орієнтуванню в робочій обстановці, зручному пошуку потрібних даних);
- дає можливості для самонавчання;
- сприяє поширенню корпоративної культури;
- полегшує HR-менеджерам процеси збору та аналізу відомостей про співробітників.

Але реальність більшості компаній така, що функціонал корпоративних порталів використовується не більше ніж на 15-20% [18]. Причина, ймовірно, в тому, що цей інструмент недостатньо інтерактивний, не в змозі забезпечити повноцінну зворотний зв'язок і підсвідомо пов'язується з суто робочим функціоналом.

Корпоративна соціальна мережа. На відміну від порталу, корпоративна соціальна мережа призначена насамперед для спілкування. Вона орієнтована на рядових співробітників і ефективно вирішує їхні проблеми, тому її відвідуваність набагато вище [2]. Функціонал інструменту об'єднує можливості звичайних соцмереж і корпоративного порталу:

- персональні сторінки користувачів;
- база контактів, де зберігається інформація про кожного співробітника;
- самостійна публікація контенту;
- широкі можливості для спілкування і обміну інформацією (форуми, чати, коментарі до записів);
- створення і ведення тематичних груп;
- новинні стрічки;
- нагадування та оповіщення і т. д.[17]

Завдяки всьому цьому корпоративна соціальна мережа перетворюється в потужний інструмент управління «людськими ресурсами». З цієї точки зору вона:

- підвищує лояльність персоналу до компанії (співробітники, які беруть активну участь в житті організації, демонструють велику залученість);
- формує корпоративну культуру і доносить її принципи до кожного члена колективу;
- сприяє командоутворення;
- допомагає новачкам швидко адаптуватися;
- стимулює співробітників до отримання знань та полегшує процес навчання (за рахунок різноманіття джерел інформації, швидкого доступу до них, а також завдяки оперативного зворотного зв'язку з колегами);
- дає можливості для професійного та особистісного зростання (наприклад, в процесі спільного обговорення бізнес-задач);
- надає HR-менеджеру багатий матеріал для планування розвитку персоналу, аналізу ділових та особистих якостей співробітників, оцінки психологічного клімату в компанії.[18]

Успішне ведення бізнесу немислимо без грамотної стратегії розвитку персоналу. Удосконалення професійного рівня і особистісних якостей співробітників вимагає застосування сучасних методів та інструментів. Одне з

ефективних рішень в управлінні «людським капіталом» - корпоративна соціальна мережа.

Ринок ІТ-розробок пропонує багато варіантів рішень для управління персоналом компанії. [18] Про особливості корпоративних соцмереж розповідає засновник КСС LOQUIBUSINESS Дмитро Бенц:

«Соціальні мережі та месенджери з'їдають більшу частину робочого часу співробітників. Тим часом заборонні заходи з боку керівництва в цьому відношенні є неефективними. Розробники КСС придумали, як направити активність користувачів соціальних мереж в корисне русло і перетворити спілкування в цінний інструмент управління персоналом.

Корпоративні соцмережі, в тому числі LOQUIBUSINESS, допомагають швидко знайти будь-яку потрібну інформацію і людей. Причому доступ безпечний і не загрожує витоком комерційних даних, як у випадку з месенджерами, наприклад.

Особливість LOQUIBUSINESS - зручний, «дружній» інтерфейс. Користувач орієнтується в ньому легко, як у звичайній соцмережі, без праці встановлює контакти з колегами, знаходить новини потрібних підрозділів компанії. Нові люди швидко вливаються в колектив. Менеджерів не потрібно примушувати до відвідування КСС: вони самі охоче користуються всіма її можливостями.[18]

Навігацію по LOQUIBUSINESS полегшує такий інструмент, як «коло». Він об'єднує в одному додатку всі важливі розділи: місця, події, товари, послуги, інформацію про колег, що знаходяться поблизу. Кожен розділ має геоприв'язку. Наприклад, у відрядженні ви можете дізнатися адресу найближчого філії компанії, офісу клієнта і т. Д. «Коло» доступний з будь-якого мобільного пристрою.

Географічна прив'язка - новий тренд в розробці корпоративних соціальних мереж, і поки ця функція доступна тільки в LOQUIBUSINESS [18].

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

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Облонь»

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

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

З 1992 року розпочинається новий етап розвитку «Облоні». Компанія отримує приватизаційне свідоцтво Фонду державного майна України №1. У 1993 році за рахунок внесків членів орендного колективу заводу „Облонь-1» на 97,14%, членів орендного колективу Фастівського заводу - 1,67%, фірми „Пепсіко-Фінанс ЛТД» - 0,75% та громадянина Франції Марка Фієса - 0,18% створюється Приватне акціонерне товариство «Облонь». Статутний фонд при створенні становив 427929 тис. крб та був поділений на 85586 простих іменних акцій номінальною вартістю 5000 крб. кожна.[23]

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

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

Проектна потужність підприємства у 1980 році становила 10 млн. декалітрів пива, а на даний час воно може виробляти 70 млн. декалітрів пива. Це стало можливим завдяки постійній плановій модернізації підприємства, введенню в дію нових цехів та раціональному використанню ресурсів, постійному вдосконаленню системи управління підприємством, впевненому руху по шляху до якості.[23]

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

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

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

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

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

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

Правилами продажу продовольчих товарів, затвердженими наказом МЗЕЗ від 28.12.94 р. № 237.[23]

Предметом діяльності акціонерного товариства є:

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

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

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

- Здійснення роздрібною та оптовою торгівлі.

- Організація фірмової торгівлі продукцією власного виробництва.

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

- Інші види діяльності, передбачені статутом.[23]

Пивне виробництво заводу оснащено в основному чеським комплектним обладнанням. На заводі встановлено два варильних агрегати одноразовим насипом 9 тон зерноприпасів на кожний. Місткість агрегату 550 гектолітрів. До складу кожного агрегату входить два заторних чани : один сусловарильний і один фільтраційний чан. В бродильно-дріжджовому цеху встановлено 108 ємностей, 24 мі кожна. В лагерно-фільтраційному цеху змонтовано 111 ємностей для доброджування пива, 45 з них об'ємом 50 тонн і 66 - об'ємом 100 тонн. Загальна ємність лагерно-фільтраційного цеху 91970 т. Фільтрація пива проводиться на фільтраційному обладнанні італійської фірми «Подован» потужністю 400 геккалітрів на добу.[23]

Розлив пива в пляшки ведеться на чотирьох лініях: дві чеські лінії продуктивністю 24 тис. пляшок за годину, одна - німецької фірми КН продуктивністю 32 тис. пляшок за годину. Введена в дію також лінія по розливу пива в кеги.[23]

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

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

На підприємстві функціонує система оборотного водопостачання. Облік ведеться по продуктивності насоса. На території пивзаводу знаходяться очисні споруди для очищення стічних вод продуктивністю 30 л/сек. Лужні стоки пляшкомиючих машин цехів розливу пива в пляшки, безалкогольних напоїв та мінеральної води нейтралізуються сірчаною кислотою. Проектна потужність очисних споруд - 2500 м³/доб. Після очистки стічні води надходять в західний колектор мінської каналізації. Площа території заводу складає 17 га. [23]

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

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

дитячих, ветеранських, чорнобильських організацій, вітчизняної культури. Друкуються підручники, книги для малечі, книги, які складають історико-культурну спадщину України. Великий внесок товариства в розвиток українського футболу: за рахунок ПрАТ «Оболонь» утримуються дві команди футбольних майстрів - команда вищої ліги «Оболонь» та 2-ої ліги «Оболонь-2», а також футбольна школа «Зміна», де безкоштовно навчаються 450 хлопчиків. Крім того, ПрАТ «Оболонь» є шефом однієї зі столичних шкіл та дитячого садка.[21,23]

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

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

Структура ПрАТ «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність. ПрАТ «Оболонь» має наступні дочірні підприємства: ДП ПрАТ «Оболонь»«Красилівське», Хмельницька обл., м. Красилів, вул. Будівельна, 3, ТОВ «Пивоварня Зіберта», Київська обл., м. Фастів, вул. Пушкінська, 3, ІП «Оболонь-Русь», Республіка Білорусь.[21,23]

Основними видами продукції підприємства є:

- пиво;
- безалкогольні напої;
- мінеральна і питна вода;
- слабоалкогольні напої;
- сидр;
- солод;
- промислові товари;

- снеки.

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

Таблиця 2.1

Споживчі ринки, на яких працюєПрАТ «Оболонь»

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

Укладено за джерелом [22,23]

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

компанії займають 95% ринку. Особливість: 94% ринку ділять між собою 4 компаніївиробники [24].

Таблиця 2.2

SWOT-аналізПрАТ «Оболонь»

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

Укладено за джерелом [22].

Метою стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь» для себе формулює таким чином: дізнатися зрозуміти споживача настільки, щоб товар чи послуга відповідали його реальним вимогам потребам. Отже, ПрАТ «Оболонь» найбільше використовує такі конкурентні стратегії:

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

впровадження кращих технологій і розробок, а також перехресного ліцензування;

- стратегії диференціації: високий рівень постійного позиціонування кожної торгової марки, надання їй особливих характеристик (стимулювання збуту, реклама, унікальні акції, соціальні заходи, бренди мають свою легенду).[22].

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»

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

Таблиця 2.3

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

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

Укладено за джерелом [21,22].

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

Основні фактори, які спричинили зростання в 2018 р.: підвищення цін на продукцію (+386 млн. грн), зростання обсягів реалізації (+50 млн. грн.) та вдосконалення структури продажів (+16 млн. грн.); тоді як в 2019 році – це збільшення маржі на реалізовану продукцію (51,1%). Основні фактори зниження: в 2018 році – збільшення вартості сировини, а в 2019 році – падіння обсягів реалізації. [21,22].

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

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

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

покращення порівняно з попереднім роком, відображаючи загальний тренд, обсяг утримувався на рівні попереднього року, при цьому, досягнувши значно вищих цін, дав значно вищу маржу та значно вищий показник EBITDA замість вищої частки ринку. [21,22]

За 2019 рік показник EBITDA склав 623,8 млн. грн., що суттєво покращило ключові фінансові показники ПрАТ «Оболонь»: показник відношення боргу до EBITDA склав 2,5, при плановому рівні 3,0. Це, в свою чергу, закладає основу для більш позитивної та досяжної цілі EBITDA до 2020 року. Такі результати були досягнуті завдяки стабільному росту середніх цін та націнок у поєднанні з обмеженнями витрат, а також позитивно сприяло зменшення деяких матеріальних витрат, пов'язаних із валютним курсом. [21,22]

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

2019 рік не показав різких тенденцій у продажах та частках ринку. Обсяги продажу та частки ринку протягом року залишалися досить стабільними, при цьому загальна частка ринку ПрАТ «Оболонь», включаючи експорт, залишилася на 22-23%, а внутрішній ринковий показник - 20%. [21,22]

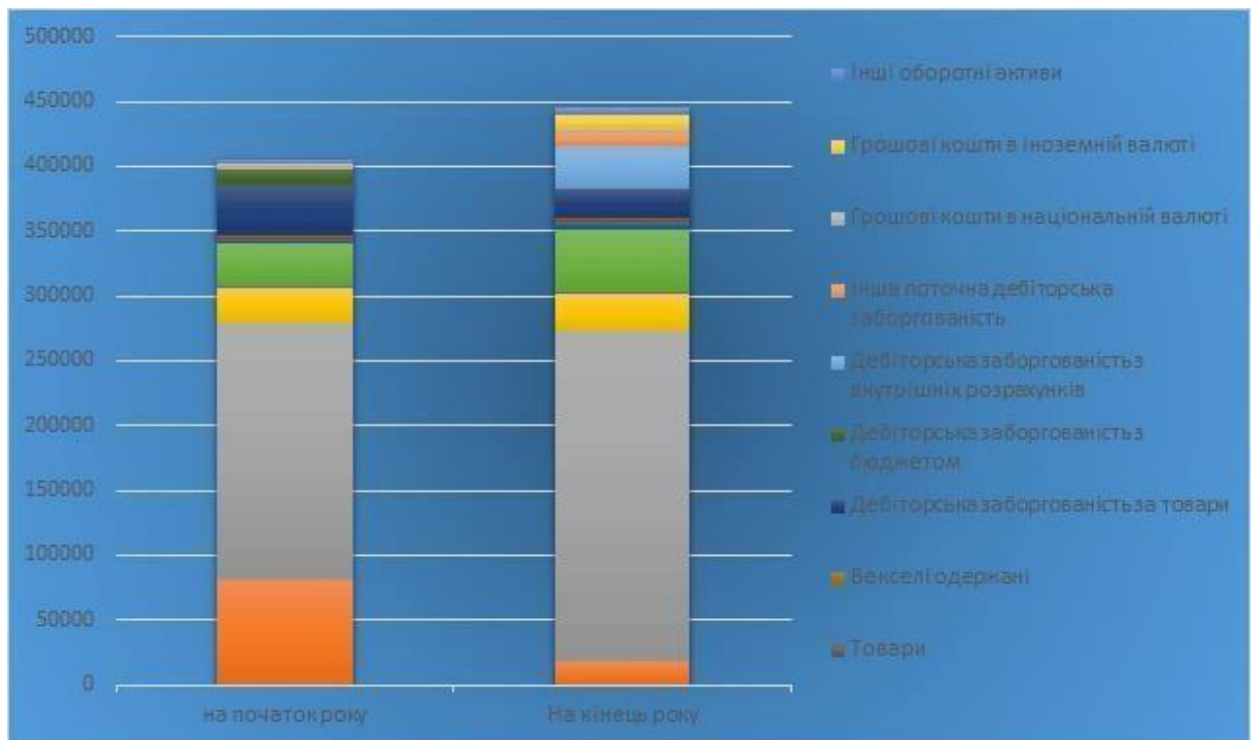


Рис.2.1. Оцінка фінансової діяльності ПрАТ «Оболонь», 2019 р. [21,22].

Рух коштів від операційної діяльності, за 2019 рік становить 467,4 млн. гривень, що на 3,9% вище за показник 2018 року. Чистий рух коштів у результаті інвестиційної діяльності за 2019 рік склав 3,8 млн. грн. (позитивне значення). Інвестиції Групи в основні засоби в 2019 році склали 109,9 млн. грн. Виплата за позиками у 2019 році була меншою порівняно з 2018 роком на 55,8%. Разом з тим, виплати відсотків по позиках зросла на 22,6% у 2019 році порівняно з минулим роком, і склала 285,8 млн. гривень.[21,22].

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

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

$$K_{фс пр} = 169145/77664 = 2,17$$

$$K_{фс кр} = 252164/60352 = 4,17$$

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

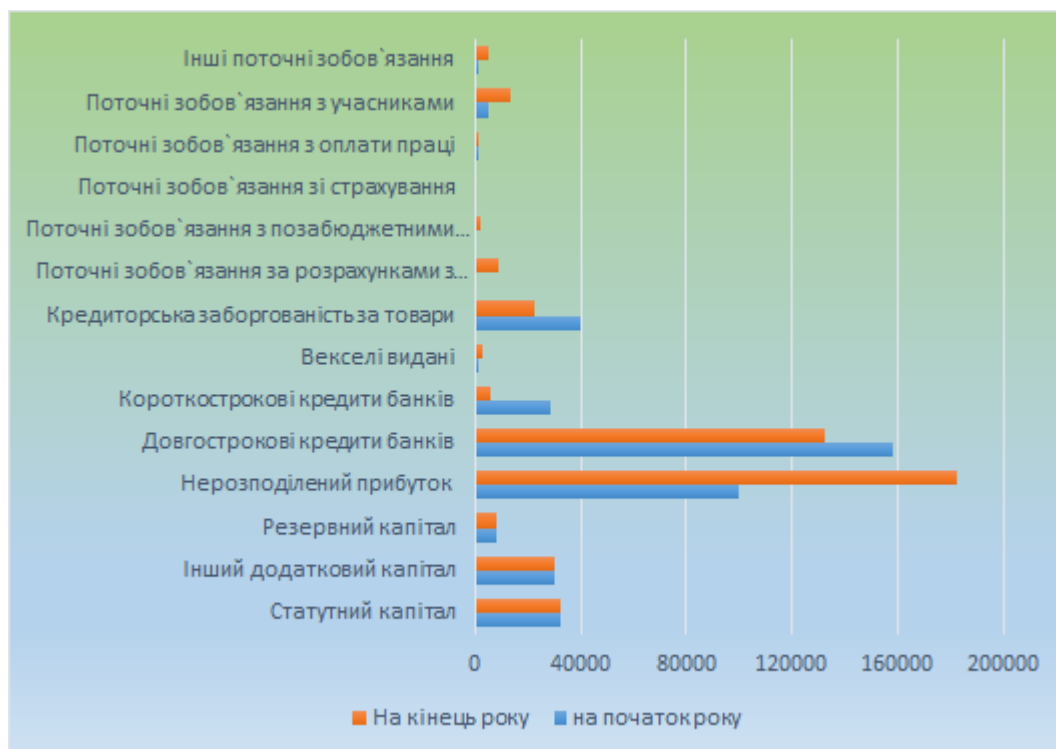


Рис.2.2. Зміна фінансових зобов'язань ПрАТ «Оболонь» 2018-2019 рр.[21,22]

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

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

Коефіцієнт фінансової залежності (бажана тенденція до зниження)

$$K_{fz\ pr} = 77664 / 405252 = 0,19$$

$$K_{fz\ kr} = 60352 / 445283 = 0,13$$

Коефіцієнт фінансового ризику (бажана тенденція зниження)

$$K_{fr\ pr} = 77664 / 169145 = 0,45$$

$$K_{fr\ kr} = 60352 / 252164 = 0,23$$

Коефіцієнт зміни валюти балансу (ВБ)

$$K_{vb} = ((ВБ\ cр1 - ВБ\ cр0) / ВБ\ cр0) * 100$$

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

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

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

Коефіцієнт	Скорочення	Розрахунок	Підсумок
Коефіцієнт фінансової залежності	Кфз пр	77664/405252	0,19
	Кфз кр	60352/445283	0,13
Коефіцієнт фінансового ризику	Кфр пр	77664/169145	0,45
	Кфр кр	60352/252164	0,23
Коефіцієнт зміни валюти балансу	Квб	$((ВБ\ ср1 - ВБ\ ср0) / ВБ\ ср0) * 100$	8%
		$((445283 - 405259) / 445283) * 100$	100% - 8% = 92%

Укладено за джерелом [21,22]

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

ПрАТ «Оболонь» експортує свою продукцію до європейських та інших країн; купує обладнання в різних країнах (переважно в Німеччині); залучає значні суми кредитів та позик в іноземній валюті. Кредити та позики, торговельна дебіторська та кредиторська заборгованість в іноземній валюті призводять до виникнення валютного ризику. [21,22]

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

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

Коефіцієнт зносу ($K_{зн}$)

$$K_{зн} = C_3 / \Phi_{п} ;$$

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

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

$$K_{\text{зоз пр}} = 40709/238033 = 0,17$$

$$K_{\text{зоз кр}} = 66602/321428 = 0,2$$

Коефіцієнт придатності основних засобів (зб).



Рис.2.3. Характеристика фінансового стану ПрАТ «Оболонь» [21,22]

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

Порівняльний аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2019 р.

Показники	на початок року		На кінець року		відхилення	
	грн	Питома вага %	грн	Питома вага	Абсолютне відхилення тис грн	Відносне відхилення
А	1	2	3	4	5	6
1.1. Нематеріальні активи	1882	0,37	17643	2,6	15761	837,4
1.2. Незавершене будівництво	41393	8,2	16591	2,4	-24802	-60
1.3. Основні засоби	244779	48,4	345047	51,3	100268	41
1.4. Довгострокові фінансові інвестиції	29790	5,9	25936	3,8	-3854	-13
1.5. Довгострокова дебіторська заборгованість	672	0,13	1040	0,15	368	55
Усього за розділом I	318516	63,09	418135	62	99619	31,2
Запаси:						
2.1. Виробничі запаси	77752	15,4	93363	14	15611	20
2.2. Незавершене виробництво	5360	1,06	5794	0,86	434	8
2.3. Готова продукція	4493	0,89	5363	0,8	870	19,3
2.4. Товари	191	0,03	523	0,07	332	173
2.5. Векселі одержані	104	0,02	1200	0,17	1096	1054
Дебіторська заборгованість за товари						
2.6. Чиста реалізаційна вартість	29874	5,9	37853	5,6	7979	27
2.7. Дебіторська заборгованість з бюджетом	747	0,14	1318	0,2	571	76,4

Продовження таблиці 2.5

2.8. Дебіторська заборгованість з внутрішніх розрахунків	36887	7,3	52802	8	15915	43,1
2.9. Інша поточна дебіторська заборгованість	18526	3,6	45743	6,8	27212	146
2.10. Грошові кошти в національній валюті	3584	0,7	3530	0,5	-54	-1,5
2.11. Грошові кошти в іноземній валюті	3724	0,7	1764	0,26	-1960	-52,6
2.12. Інші оборотні активи	3181	0,63	4288	0,6	1107	34,8
Усього за розділом II	185480	36,7	253541	37,7	68061	36,6
Витрати майбутніх періодів	802	0,1	501	0,07	-301	-37,5
Баланс	504798		672177		59515	
1.1. Статутний капітал	32513	6,4	32513	3,8	-	
1.2. Інший додатковий капітал	30949	6,13	32649	4,8	1700	5,5
1.3. Резервний капітал	8128	1,6	8128	1,2	-	*
1.4. Нерозподілений прибуток	281181	55,7	386367	57,4	105186	37,4
Усього за розділом I	352755	69,8	459548	68,3	106793	23,2
II Забезпечення наступних витрат і платежів						
III Довгострокові зобов'язання						
3.1. Довгострокові кредити банків	69899	13,8	50108	7,4	-19791	-28,3
3.2. Відстрочені податкові зобов'язання	653	0,12	617	0,09	-36	-5,5
Усього за розділом III	70552	13,9	50725	7,5	-19827	-28,1
IV Поточні зобов'язання						
4.1. Короткострокові кредити банків			21487	3,1		
4.2. Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язання	29505	5,8	34111	5	4606	15,6
4.3. Векселі видані	1227	0,24	1219	0,18	-8	-0,6

Продовження таблиці 2.5

4.4. Кредиторська заборгованість за товари	14831	2,9	67393	10	52562	354	
4.5. Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	3919	0,7	2700	0,4	-1219	-31,1	
4.6. Поточні зобов'язання з позабюджетними платежами	131	0,025	140	0,02	9	6,8	
4.7. Поточні зобов'язання зі страхування	601	0,11	849	0,12	248	41,2	
4.8. Поточні зобов'язання з оплати праці	1117	0,22	1426	0,2	309	27,6	
4.9. Поточні зобов'язання з учасниками	25070	4,9	22846	3,3	-2224	-8,8	
4.10. Інші поточні зобов'язання	5090	1,0	9733	1,4	4643	91,2	
Усього за розділом IV	81491	16,1	161904	24	80413	98,6	
V Доходи майбутніх періодів							
Баланс	504798	100	672177	100	167379	33,1	

Укладено за джерелом [21,22].

Оцінка структури джерел фінансових ресурсів.

1. Коефіцієнт фінансової стабільності (більше 0,8)

$$K_{фс\ пр} = 352755/81491 = 4,32$$

$$K_{фс\ кр} = 459548/161904 = 2,83$$

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

$$K_{фн\ пр} = 352755/504798 = 0,69$$

$$K_{фн\ кр} = 459548/672177 = 0,68$$

3. Коефіцієнт фінансової залежності (бажана тенденція до зниження)

$$K_{фз\ пр} = 81491/504798 = 0,16$$

$$K_{фз\ кр} = 161904/672177 = 0,24$$

4. Коефіцієнт фінансового ризику (бажана тенденція зниження)

$$K_{фр\ пр} = 81491/352755 = 0,23$$

$$K_{фр\ кр} = 161904/459548 = 0,35$$

5. Коефіцієнт зміни валюти балансу (ВБ)

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

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

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

Таблиця 2.6

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

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

Укладено за джерелом [21,22]

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

Аналізуючи дані, спостерігаємо, що валюта балансу збільшилася на 59515 грн., тобто на 13,3%, на таку суму збільшився майновий потенціал підприємства. Збільшилась вартість оборотних активів на 44332 і збільшилась вартість необоротних активів на 14833 грн, також є збільшення поточних зобов'язань на 21139 грн. за рахунок поточних зобов'язань з учасниками.[21,22]

Таблиця 2.7

Показники ділової активності ПАТ «Оболонь», 2019 р.

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

Укладено за джерелом [21,22]

Коефіцієнт загальної оборненості капіталу (зб).

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

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

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

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

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

Таблиця 2.8

Показники ліквідності ПрАТ «Оболонь», 2019 р.

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

Укладено за джерелом [21,22]

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

Задачею ПрАТ «Оболонь» є підтримання балансу між безперервним фінансуванням та гнучкістю у використанні умов кредитування, що надаються постачальниками та банками. Група аналізує свої активи та зобов'язання за їх строками погашення та планує свою ліквідність, залежно від очікуваних строків виконання зобов'язань за відповідними інструментами.[21,22]

Фінансові інструменти, які потенційно наражають ПрАТ «Оболонь» на значні кредитні ризики, в основному включають кошти в банках, торгіву та іншу дебіторську заборгованість. Грошові кошти розміщуються в українських фінансових установах, які вважаються такими, що мають мінімальний ризик невиконання зобов'язань на момент внесення коштів. ПрАТ «Оболонь»

здійснює торгові операції з відомими, кредитоспроможними третіми сторонами. Політика ПрАТ «Оболонь» полягає в тому, що всі замовники, які бажають працювати на умовах кредиту, мають пройти відповідні процедури підтвердження кредитоспроможності. Крім цього, залишки дебіторської заборгованості постійно контролюються ПрАТ «Оболонь», завдяки чому ймовірність виникнення безнадійних боргів є незначною.

Кількісні та якісні характеристики персоналу ПрАТ «Оболонь».[21]

Станом на 31 грудня 2019 року облікова кількість штатних працівників становила 2365 працівників.

Серед загальної кількості штатних працівників у 2019 році нараховувалося:

керівників – 394 осіб (16,7%),

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

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

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

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

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

Частка співробітників:

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

до 50 років – 1562 особи (66%);

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

У 2019 році коефіцієнт плинності персоналу склав 8% (при середньому показнику по Україні згідно з загальногалузевими оглядами ЕУ – 19%).[21]

З метою залучення, збереження і мотивування керівників, які мають необхідні навички, знання та компетенції, до досягнення цілей, визначених Корпоративною стратегією Групи, та встановлення єдиних принципів

визначення винагороди керівників, у 2019 році розроблено політику щодо встановлення розміру базової винагороди та систему управління змінною частиною винагороди керівників – преміювання за досягнення цілей та ключових результатів. Встановлено цілі керівникам.

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

Соціальний розвиток та соціальні заходи підприємств Групи включають медичне обслуговування працівників, оздоровлення та відпочинок працівників та членів їх сімей, утримання об'єктів соціальної інфраструктури, виплату матеріальної допомоги.

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

В Компанії діють 132 бригади з чисельністю від 4 до 25 чол. Оплата за керівництво бригадою з чисельністю від 4 до 10 чол. складає 15% п.т.ст, понад 10 чол. – 25% п.т.ст., понад 25 чол. – 40% п.т.ст.

Оплата за керівництво ланкою складає 50% від доплати за керівництво бригадою.

З метою стимулювання підвищення професійного рівня робітників, зацікавленості в підвищенні ефективності виробництва, кінцевих результатах праці 263 робітників (20% від загальної чисельності робітників) отримують доплату до своєї основної заробітної плати за професійну майстерність, 787 робітникам (58% від загальної чисельності робітників) замість погодинних тарифних ставок встановлені персональні оклади за високу кваліфікацію, досягнуті успіхи в роботі, 620 робітників (46,2% від загальної чисельності

персоналу) на умовах економії фонду оплати праці суміщували інші професії і отримували доплати згідно об'ємів виконуваних робіт.

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

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

Темп росту середньомісячної заробітної плати в 2019 році по відношенню до 2018 року склав 123%. За звітний період ріст середньомісячної заробітної плати склав 23% та випереджав ріст продуктивності праці (5%).

Тривалість відпустки для всіх працівників Групи була не менше 24 календарних днів:

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

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

Відпустки надавались у відповідності до чинного законодавства та внутрішніх документів і положень. Також працівникам надавались додаткові оплачувані відпустки:

Таблиця 2.9

Оплачувані додаткові відпустки працівникам ПрАТ «Оболонь»

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

Укладено за даними підприємства [21]

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

У зв'язку з цим розвиток персоналу слід розглядати як пріоритетні і необхідні. При цьому необхідною та важливою є *оцінка*

результативності програм розвитку персоналу у компанії , яка повинна передбачати:

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

2.3. Дослідження методів та інструментів розвитку персоналу на ПрАТ «Оболонь»

Розвиток персоналу - це сукупність заходів, спрямованих на підвищення якості людських ресурсів організації.

Розвиток персоналу буває *загальним і професійним*.

1. Загальний розвиток персоналу - це процес збагачення інтелектуального капіталу працівників, усвідомлення навколишньої дійсності, прийняття нових цінностей, розширення соціальних зв'язків і можливостей партнерства, що сприяють повному розкриттю індивідуального трудового потенціалу з метою особистісного зростання і збільшення внеску в справи організації.

2. Професійний розвиток персоналу - це система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на вдосконалення професійних компетенцій працівників і їх мотивації з метою виконання не тільки необхідних для роботи обов'язків, а й нових функцій для вирішення актуальних і перспективних завдань організації.

Сутність професійного розвитку персоналу полягає в систематичному підвищенні рівня знань, формуванні вмінь, відпрацювання навичок, опануванні різними способами комунікації, вдосконалення особистих і ділових якостей, необхідних для виконання роботи, поліпшення виробничої і організаційної культури для задоволення особистих потреб та запитів підприємства.

Для того щоб процес розвитку персоналу в організації був ефективним, необхідно враховувати наступні принципи:

1. *Системність*. Розвиток персоналу повинно бути перманентним процесом, тобто здійснюватися протягом всього трудового життя працівника.

2. *Комплексність*. Під професійним розвитком персоналу звичайно розуміють тільки навчання персоналу, але це не зовсім вірно. Поняття «професійний розвиток» набагато ширше поняття «навчання», а значить, включає в себе не тільки навчання, а й інші програми.

Зasadничими елементами системи професійного розвитку персоналу в організації є:

- введення в посаду і адаптація;
- створення мотивації на навчання;
- навчання персоналу;
- управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням;
- формування кадрового резерву;
- організація винахідницької та раціоналізаторської діяльності.

3. *Взаємозумовленість*, тобто як у співробітників, так і керівників організації повинні бути: мотивація, умови і можливості професійного розвитку.

4. *Всеосяжність*. Програми та плани розвитку персоналу повинні бути розроблені для всіх категорій співробітників організації.

5. *Перспективність*. Заходи розвитку персоналу повинні носити випереджаючий характер, тобто бути актуальними, затребуваними і націленими на майбутнє.

З огляду на зазначене тестувати систему розвитку персоналу на ПрАТ «Оболонь» потрібно використовуючи підходи та акценти, що щазначено в табл.2.9.

Наслідки розвитку персоналу для ПрАТ «Оболонь», працівника та суспільства

<i>Наслідки розвитку персоналу</i>		
Для працівника	Для ПрАТ «Оболонь»	Для суспільства
1. гарантія збереження робочого місця 2. придбання нових знань, умінь, навичок, розкриття здібностей 3. збільшення власної вартості як працівника на ринку праці 4. розширення можливостей професійного і кар'єрного зростання 5. розширення соціальних зв'язків і контактів 6. підвищення самооцінки і впевненості в собі	1. підвищення продуктивності і якості праці, а отже, доходів організації 2. збільшення вкладу кожного співробітника в досягнення цілей організації 3. скорочення періоду адаптації 4. підвищення мотивації праці співробітників 5. поліпшення морально-психологічного клімату в колективі 6. вдосконалення корпоративної культури організації 7. позитивний вплив на трудову дисципліну 8. полегшення делегування повноважень 9. скорочення плинності кадрів	1. розвиток трудового потенціалу суспільства 2. підвищення продуктивності суспільної праці 3. скорочення витрат на допомогу по безробіттю 4. гарантія податкових надходжень

Укладено за джерелом [19].

У багатьох організаціях розвиток персоналу розглядається як довгострокові інвестиції і є безперервним процесом.

Аналіз загального розвитку працівників ПрАТ «Оболонь» проводився на основі даних Звіту зі сталого розвитку та за допомогою опитування певної кількості працівників за допомогою анкетування.

За умов зростаючих вимог до рівня кваліфікації персоналу одним із важливих завдань є забезпечення безперервного процесу навчання співробітників. 25,55% співробітників корпорації «Оболонь» взяли участь у перепідготовці, підвищенні кваліфікації та зміні спеціалізації у 2019 році.[19]

В 2019 році в ПрАТ «Оболонь» серед підвищивших кваліфікацію осіб найбільше робочих – 338 чол.

У 2018-2019 роках для фахівців служби маркетингу та відділу експорту на головному підприємстві спільно з міжнародною школою іноземних мов «Denis' School» було організовано курси з підвищення рівня знань іноземних мов. Понад 60 спеціалістів пройшли навчальний курс з англійської мови і

отримали сертифікати відповідності.

У 2019 році близько 4,6% (120 осіб) від загальної кількості працюючих на підприємствах ПрАТ «Оболонь» склали люди з особливими потребами – це категорія працівників із різним ступенем кардіологічних, онкологічних, офтальмологічних недуг, захворювань на цукровий діабет та проблемами опорно-рухового апарату. Більшість з таких людей працюють у відділі маркетингу на посадах торгових агентів, але є частка працюючих, залучених у виробництво.

Норматив для підприємств згідно статті 19 Закон України «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні» становить 4% від середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу за рік.

Протягом року працівники корпорації «Оболонь» беруть участь у професійній перепідготовці, навчанні, підвищенні рівня кваліфікації та інших навчальних заходах (табл. 2.10).

Таблиця 2.11

Професійне навчання ПрАТ «Оболонь» 2018-2019 рр.

№ з/п	Категорія	2018	2018	Відхилення абсолютне, осіб
1	2	3	4	5
1.	Перепідготовка, спеціалізація	42	29	-13
2.	Підвищення кваліфікації робочих	741	614	-127
3.	Підвищення кваліфікації керівників та фахівців	528	613	85

Укладено за джерелом [19].

Наприкінці 2016 року на головному підприємстві корпорації «Оболонь» стартував пілотний проект стажування «Квиток у життя» для студентів старших курсів провідних навчальних закладів Києва. До участі у програмі надійшло понад 100 заявок, з яких було обрано п'ять успішних кандидатів для стажування у різних відділах служби маркетингу корпорації «Оболонь». Після закінчення проекту найкращі стажери залишаються працювати у компанії.

Оцінка сайту з відповідальних практик ПрАТ «Оболонь»

Характеристика корпоративних відповідальних практик підприємства ПрАТ «Оболонь»	Результат
<p>Розвиток спорту:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. У 90-х корпорація «Оболонь» розпочала співпрацю з підтримки дитячо-юнацької спортивної школи (СДЮШОР) «Зміна», де сьогодні навчається 735 вихованців. 2. розвиток спорту став пріоритетним вектором КСВ-стратегії компанії. 3. У рамках сприяння розвитку спорту «Оболонь» двічі виступала спонсором національних футбольних чемпіонатів України у 2009 та 2010 роках. 4. Сьогодні в усіх регіонах України працює 1680 дитячо-юнацьких спортивних шкіл. До навчально-тренувальної роботи у них залучено більше 720 тис. осіб 6 - 18 років або 9,5% від чисельності учнівської молоді країни. 5. Система дитячо-юнацької школи забезпечує відбір обдарованих дітей, поступову спеціалізацію юних спортсменів для участі у міжнародних спортивних змаганнях та подальшого переходу в систему професійного спорту. 	Стадіон Оболонь-Арена
<p>Благодійність, волонтерство, соціальне інвестування:</p> <ul style="list-style-type: none"> • У 2007 році «Оболонь» однією з перших серед українських компаній приєдналася до Глобального Договору ООН і підтвердила статус відповідальної та прозорої компанії. • На сьогодні усі 10 підприємств корпорації активно співпрацюють з місцевими громадами, підтримують соціокультурне життя, дозвілля та розвивають програми місцевого значення. За підтримки корпорації відбудовуються школи, проводиться ремонт лікарень, відновлюють храми та функціонують місцеві бібліотеки. • У червні 2014 року за ініціативою співробітників служби маркетингу «Оболоні» відбулася поїздка у Мостищенську школу-інтернат у Макарівському районі на Київщині. Чотирнадцять волонтерів компанії провели ряд відновлювально-господарських робіт з облаштування території закладу. У рамках поїздки «Оболонь» виділила 6 тис. грн. • Третій рік поспіль «Оболонь» виступає партнером благодійного проекту з підтримки дітей із синдромом Дауна, —збір коштів для функціонування і розвитку Центру реабілітації дітей з психо-фізичними недугами; у 2014 році компанія передала 350 літрів продукції, подарунки та фінансову допомогу у розмірі 40 тис. грн. <p>Соціальні інвестиції в інфраструктуру міст і селищ склала понад 3 млн. грн. У рамках проекту були встановлені дитячі майданчики, реалізована програма з благоустрою прилеглих територій., придбане та встановлене обладнання для школи в селі Завадинці.</p>	25 млн.грн допомоги За 2015-2019рр.

<ul style="list-style-type: none"> • У 2015 році «Оболонь» підтримала асоціацію студентів Київського політехнічного інституту (ESTIEM), які вивчають основи інженерії в промисловості та управлінські процеси за цим напрямком. • опікується чотирма дитячими будинками сімейного типу у Києві (Оболонський район) та області (м. Фастів, м. Біла Церква та с. Пищики). У минулому році компанія виділила понад 65 тис. грн. • у 2013 році «Оболонь» спрямувала 98,6 тис. грн. фінансової допомоги на відбудову та реставрацію релігійних об'єктів у Фастові та понад 128 тис. грн. на підтримку районної лікарні і місцевих шкіл міста Охтирки. 	
<p>Відновлення трудових практик (за рахунок Гранту ЄС):</p> <ul style="list-style-type: none"> • З метою впровадження кращих трудових практик на своїх підприємствах «Оболонь» у 2013 році у співпраці з ВГО «Ліга соціальних працівників України» (ЛСПУ) долучилася до проекту «Знову до роботи: реінтеграція матерів і батьків до професійного життя після відпустки по догляду за дитиною», який проходить за підтримки Європейського Союзу. 	участь у навчальних тренінгах проекту
<p>Гендерна рівність:</p> <ul style="list-style-type: none"> • На основі гендерного аналізу і задля уникнення можливих дискримінацій за статевою ознакою у майбутньому підготовлений Проект гендерного плану ПАТ «Оболонь». 	
<p>Переробка відходів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Починаючи з 2003 року корпорація «Оболонь» розпочала реалізацію власної програми з переробки пластикових відходів. • Кіровоградщина стала ідеальним місцем для реалізації проекту з точки зору логістики і рівновіддаленості від великих міст. В Олександрії кіровоградської області була встановлена інноваційна лінія з переробки відходів ПЕТ-тари. • На сьогодні «Оболонь» самостійно здійснює збір сировини – на виробничих підрозділах установлено понад сотню контейнерів для збору використаних пляшок, а також закуповує використану ПЕТф-упаковку і постачальників. • У 2008 році компанія запровадила проект сушки вологої пивної шротини. Це дозволило вирішити основну проблему – збільшити термін зберігання шротини до 6 місяців та значно розширити її логістику. • Процес сушки потребує значної кількості енергоносіїв. Тому для зменшення енергоємності виробництва у 2011 році корпорація реалізувала проект реконструкції системи теплопостачання. Відтепер для сушки шротини частково використовує вторинний пар і поверненням конденсату в котельню. 	<ul style="list-style-type: none"> • зростання прибутку і зміцнення ринкових позицій • довіра зацікавлених сторін та залучення нових бізнес-партнерів (<i>партнерство з Molson Coors, пиво Carling</i>) • розширення географії експорту (<i>проектиз енерго ефективності</i>) <i>лояльність покупців в умовах загострення кризових явищ</i> • мотивація співробітників до відповідальності за результати роботи

Укладено за джерелом [25].

Поточні або практики розвитку персоналу було частково проаналізовано в попередньому матеріалі. Тому в наступній оцінці ми переважно використовували експертні оцінки.

Таблиця 2.12

Оцінка напрямів соціальних практик ПрАТ «Оболонь»

Характеристика соціальних практик підприємства	Оцінка відповідності вимогам ЄС, %
ПрАТ «Оболонь»	
Заявлено про повну підтримку принципів Глобального договору в області прав людини та поширення позитивної практики, заборона дитячої праці, визнання права на особисте життя, дотримуватись безпечних умов праці, перевищення сукупних виплат середньої зарплати по галузі, дотримуватись нормативів робочого часу, підтримка Загальних норм прав людини	25
Зарплата для усіх працівників більше середньої по галузі, виплата повних внесків на соціальне забезпечення, що просувається як стандарт в індустрії серед партнерів та клієнтів	
Проводяться обов'язкові тренування з дотримання правил безпеки та здоров'я	
Залучені спеціальні фахівці з охорони праці	
Усіх працівників забезпечено спеодягом та медичним оглядом	
Позитивна практика поширюється на нові підприємства	
Розвиток людського капіталу: тренінги, безперервне навчання безпеці праці, спеціалізовані конференції з фахівцями виробничого напрямку, періодичне навчання із залученням українських та іноземних фахівців. Роботу з кадровим резервом направлено на управлінську категорію: спільно з Хоенхаймским Університетом запущено програму корпоративного АгроМВА, яка складається з декількох освітніх модулів для розробки управлінських навичок менеджерів середньої ланки	

Укладено за джерелом [25]

Наступним кроком для визначення мотивації до розвитку персонала ми здійснили оцінку стратегії винагороди працівників за досягнення високих успіхів.

Таблиця 2.13

Прозорість стратегії додаткової винагороди, %

Показник	ПрАТ Оболонь	Пивоварня Зіберга	Красилівське	Оболонь Агро
Виплати за продуктивність праці	11,2	5,1	1,2	-
Гарантовані виплати*	86,3	90,1	84,2	61,1
Компенсації за ненормований робочий графік	2,3	-	-	-
Грошові пільги	28,1	12,2	2,0	2,0
Матеріальні пільги	17,4	5,3	4,7	0,8

Укладено за джерелом [19,25]

Однією з причин недостатньої уваги до розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу через можливу зміну роботи останніми, побоювання втратити витрачені кошти [26]. Навчання персоналу на підприємстві дає можливість сформувати та розвинути конкурентні переваги але також і приховує в собі значні ризики. Їх дослідження нами проведено з використанням методу SWOT-аналізу, результати якого представлено в формі таблиці (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз процесу розвитку працівників на ПрАТ «Оболонь»

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1. Захист комерційної таємниці 2. Спрямованість навчання на прямі функціональні обов'язки 3. Розвиток компетентності персоналу	1. Обмеженість лише наявними знаннями та методами роботи 2. Зниження ефективності роботи досвідчених працівників через зайнятість навчанням
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1. Формування сильної організаційної культури 2. Підвищення ефективності роботи підприємства 3. Можливість керування груповою динамікою через введення в навчання відповідних тренінгів 4. Формування та розвиток конкурентних переваг 5. Підвищення інноваційної активності	1. Перехід працівника на інше підприємство після закінчення навчання 2. Започаткування власної справи після досягнення потрібного рівня компетенції 3. Втрата працівника через перевербування

Укладено автором за джерелом [19,25].

На сьогодні все більшої популярності набуває **один з напрямів менеджменту — коучинг**, що виділився в окрему сферу як наука з практичної психології, спортивного тренерства (наставництва), менеджменту, філософії, логіки та життєвого досвіду. За допомогою впровадження коучингу на вітчизняних підприємствах можна поліпшити бізнес-показники шляхом індивідуального розвитку керівників і співробітників, які працюють як самостійно, так і в командах. У період кризи, коли зростає значимість людського ресурсу, попит на такий вид послуги, як коучинг, зріс.

Впровадження коучингу в організації неповністю досліджено та вивчено в усіх аспектах: зокрема, недостатньо розкритим залишається питання практичного застосування коучингу в діяльності компаній. Щодо сфер застосування, то існують такі **види коучингу**, як фінансовий, спортивний,

академічний, лайф-коучинг, бізнес-коучинг, коучинг здорового способу життя та інші.

У зв'язку із сформованою економічною ситуацією багато вітчизняних компаній створюють індивідуальні програми управління талантами, розроблені з урахуванням поставлених цілей і особливостей співробітників, використовують **персональні інструменти розвитку працівників, одним з яких є коучинг[31]**.

Проте на ПрАТ «Оболонь» коучинг не використовується. Хоча система професійного навчання наявна (см.табл.2.10).

Одна з цілей коучингу в управлінні співробітниками — організувати процес роботи так, щоб підлеглий підходив до керівника з можливими варіантами вирішення завдань, був ініціативний, залучений і мотивований. У зв'язку з виробничою необхідністю компанії змінюють вимоги до компетенцій співробітників, що також передбачає зміну управлінських компетенцій керівника, в т. ч. використання в роботі базових навичок коучингу. Використання коучингу як стилю менеджменту в організації пов'язано з необхідністю особистісних змін керівників, в т. ч. топ-менеджерів. Успіх його застосування в управлінні співробітниками перебуває в руках менеджера.

Фахівці SHL застосовують цілий ряд інструментів, спрямованих на розвиток персоналу. До основних з них відносяться:

- Планування індивідуального розвитку.
- Метод «360 градусів».
- Управління талантами.

Індивідуальний план розвитку — це комплексна програма, покликана підвищити особисту ефективність співробітника. В індивідуальному плані представлена мета розвитку й ті кроки, які допоможуть досягненню цієї мети. Результатом проходження індивідуального плану розвитку для працівника є особистий професійний ріст, навчання та формування ключових компетенцій. Для компанії це інструмент, що дозволяє організувати колектив з високим рівнем потенціалу.

Система управління талантами — комплекс методик, націлених на підвищення професійного рівня персоналу, від якого залежить результативність всієї діяльності компанії. Цей інструмент спрямований, перш за все, на залучення співробітників з високим рівнем особистого потенціалу й формування для них комфортних умов роботи.

Метод «360 градусів». Цей метод являє собою опитування — працівника оцінюють колеги, з якими він безпосередньо взаємодіє в ході робочого процесу, підлеглі, керівник. Крім того, співробітник оцінює себе сам, та, в результаті, отримує можливість співвіднести самооцінку з оцінкою, даною оточенням, а також, порівняти оцінки, отримані на різних рівнях. Завдяки цьому методу у самого співробітника й у його керівництва формується різнобічне уявлення про ключові компетенції, сильні та слабкі якості працівника, виявляються зони та напрямки розвитку.

Висновки до Розділу 2

Розвиток персоналу – це система, яка складається не тільки із керуємої програми розвитку виробничого чи молодшого офісного персоналу, а і з блоку скерованого на розвиток самих керівників, як середньої, так і вищої ланки.

Кожен керівник, якому небайдужа доля своєї компанії, прагне підвищити ефективність роботи персоналу та надати фахівцям можливості для навчання, розвитку та професійного зростання. Від мотивації працівників та усвідомлення ними своїх перспектив залежить, наскільки відповідальним буде ставлення до виконання своїх робочих завдань. А особисті результати окремо взятого фахівця впливають на успіхи всієї компанії в цілому. Тому так важливо правильно скласти індивідуальний план розвитку для кожного співробітника.

Розвиток персоналу — це комплекс заходів, метою яких є актуалізація професійного навчання кадрів та приведення його у відповідність зі стратегічними завданнями компанії.

У результаті формується колектив зі стабільно високим рівнем мотивації та розвиненими талантами, «заточеними» на підвищення результативності та досягнення успіху всією компанією.

Саме від якості роботи працівника, розвитку його компетенцій, зрештою, залежить, наскільки бізнес буде ефективним, і як довго він залишиться успішним. Фахівці з високим потенціалом (HiPo) — це ядро персоналу, його «золотий запас». Кожен з них, згідно з результатами HR-досліджень, здатний принести у два рази більше користі в порівнянні зі звичайними фахівцями, тому внесок HiPo в загальну скарбничку досягнень компанії важко переоцінити.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Створення Корпоративного університету, як актуального напрямку розвитку персоналу ПрАТ «Оболонь»

Будь-яка організація є соціальна система, і всі, що відбувається в ній, багато в чому залежить від діяльності в ній працюючих людей і рівня їх розвитку. Дослідивши досвід успішних вітчизняних і зарубіжних компаній ми можемо зупевненістю сказати, що всі витрачені ресурси на розвиток персоналу при належному контролі незабаром і в повному обсязі виправдовують себе. Зростаючий інтерес до розвитку персоналу з боку компаній визначається їх потребою мати персонал, рівень підготовки якого відповідає вимогам часу. Розвиток персоналу є двигуном прогресу і розширення спектру організаційних знань.

Було проведено опитування щодо позиції компаній відносно розвитку персоналу. Участь в опитуванні прийняли понад 300 вітчизняних та зарубіжних компаній, що працюють на території країни [32].

Таблиця 3.1.

Думка провідних компаній щодо необхідності довгострокової політики розвитку персоналу

Респондент	Частка, %
Великі мережеві компанії	57
Виробничі компанії	15,4
В т.ч. ПрАТ Оболонь	4
Послуги	13
Торгівля (рітейл)	12
Посередники	10,7
Фінансові установи	10,7
ІТ, електронная комерція	6

Укладено за джерелом[32].

Більшість респондентів - 57% відповіло, що в компанії існує довгострокова система розвитку персоналу. 39% відповіло однозначно "ні".

4% відповіли, що не знають, що можна тлумачити у випадку з HR, як «ні», тому що якщо відповідальні особи компанії (а саме HR відповідальні за розвиток персоналу) не знають про щось, то цього і немає.

15,4% - виробництво (машинобудування, хімічна, металургія тощо), де ще з радянських часів існували навчальні структури, а відразу з руйнуванням профтехосвіти (що сталося не вчора) мати свою навчальну структуру стало питанням виживання.

13% - послуги (в тому числі високоінтелектуальні), за визначенням, галузь не може існувати без внутрішнього розвитку кадрів, так що і тут динаміки немає.

12% - ритейл та оптова торгівля. Мережевий ритейл завжди користувався системним навчанням, а ось оптова торгівля поза великих компаній ніколи не відрізнялася впорядкованим розвитком персоналу.

10,7% - продаж / виробництво ТНП і фармацевтики. Будь-яка людина, який працював з середини 90-х в цих галузях знає, що вони практично ніколи не існували в «без навчальному» варіанті. Позитивної динаміки немає.

10,7% - банки та інші фінансові інститути. Та ж ситуація, що і в попередньому випадку.

6% - Телеком та ІТ. Важливо розділити: телеком навчається системно і давно, з початку двохтисячних точно. Бум внутрішнього навчання в ІТ почався порівняно недавно, але і галузь, як така, все уще далека від остаточного формування. Так що тут динаміка, ймовірно, є.

Висновок: У сегментах досліджуваної аудиторії ситуація повторюється: або системне навчання було завжди, або воно з'являється і розвивається разом з галуззю[32].

Насторожує той факт, що безпосередньо на ПрАТ «Оболонь» лише 4% з опитуваних керівників середньої ланки визнали необхідність мати на підприємстві довгострокові програми з розвитку персоналу.

Зовсім інакше виглядає статистика опитування підлеглих з точки зору залежності кар'єрного потенціалу та наявності системи розвитку персоналу через освіту та розвиток в компанії.

Таблиця 3.2

**Статистика визнання залежності кар'єри та розвитку персоналу
ПрАТ «Оболонь»**

Категорія персоналу	Рівень визнання залежності розвитку та кар'єри
Топ-менеджмент	4%
Менеджмент середньої ланки	76%
Менеджмент-виконавці, спеціалісти	32%
Виробничий персонал	16%

Укладено за результатами опитування.

За результатами професійно-наукового дослідження лише 8,7% опитуваних не вбачають залежності розвитку кар'єри та наявності системи розвитку персоналу на підприємстві [32].

Між тим, треба відзначити, найбільше цінує наявність системи розвитку та надбання професійних знань та навичок ланка середнього менеджменту. Більш песимістично до цього інструменту ставить виробничий персонал – 16%, спеціалісти -32%, та топ-менеджмент – 4%.

30% респондентів повідомили, що підбір тем для навчання вибирається виходячи з результатів оцінки персоналу.

26,3% - виходячи з побажань керівництва компанії.

34,6% - виходячи з ситуації, що бізнес - ситуації. І це дуже оптимістично, тому що функція розвитку персоналу безпосередньо пов'язана з поліпшенням становища компанії.

Лідером серед форматів навчання в компаніях залишається тренінговий формат 20,8%. Дистанційне заочне навчання займає 10,5%, коучинг (або те, що розуміється під цим словом) -7,5%, вебінари 12,9%, лекція 10,1%, результативність їх не висока, але і вартість прагнути до «0» (в корпоративних масштабах).

Таблиця 3.3

Сприйняття результатів проходження освіти по категоріям персоналу

Категорія персоналу	Результат	Частка опитуваних, %
Топ-менеджмент	Збільшення продажу	18,3
Менеджмент середньої ланки	Підвищення КРІ	39,9
Менеджмент-виконавці, спеціалісти	Покращення результатів тестування	24,8
Виробничий персонал		

Укладено за джерелом [32]

Продовжуючи вступне дослідження звернемо увагу на додаткову інформацію, яку отримано також в результаті дослідження, що проходило в ракурсі «Щоб виграти війну за таланти, компанії повинні розвивати своїх співробітників». Результати представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Визначення необхідності розвитку персоналу

Ставлення категорій менеджерського персоналу до розвитку	Думка	Частка, %
Топ-менеджмент	нездатність розвивати своїх співробітників до рівня хороших керівників - величезна або перешкода в зміцненні талановитого колективу.	54
Менеджмент	компанії не вдається швидко і ефективно розвивати співробітників	57

Укладено за джерелом [32]

Другою стороною процесу недостатньої уваги до розвитку персоналу є зростання плинності кадрів.

Таблиця 3.5

Статистика зв'язку плинності кадрів із неувагою до розвитку персоналу

Категорія персоналу	Оцінка	Частка, %
Середній менеджмент	управлінців, які вважають, що компанія погано їх розвиває, в п'ять разів більша ймовірність, що вони підуть з компанії, ніж серед тих, хто думає, що компанія розвиває їх добре	68
Менеджери-виконавці	мають намір піти від нинішнього роботодавця в найближчі два роки, вказали, що недостатність розвитку і можливостей навчання - критична або дуже важлива причина відходу	57
Менеджмент (вся категорія)	Причина звільнення - недостатні можливості кар'єрного росту	69

Укладено за джерелом [33].

Результатом узагальнення практичних і теоретичних підходів до розвитку персоналу стало розуміння необхідності зміни або коригування підходу підприємства до системи розвитку персоналу в цілому. Напрямок та характеристики означених змін представлено в табл.3.6.

Таблиця 3.6

Актуальні напрямки розвитку персоналу для ПрАТ «Оболонь»

Традиційний підхід	Новий підхід
Розвиток відбувається см собою	Процес розвитку вбудовано в організацію
Розвиток означає навчання	Розвиток означає в першу чергу складну і цікаву роботу, коучинг, оцінку і наставництво
Таланти належать підрозділу	Таланти належать компанії; люди переходять з одного підрозділу в інший – легко пересуваються всередині компанії
Розвитку потребують лише керівництво вищого ешелону	Всі співробітники мають потребу в розвитку і коучингу, навіть не результативні співробітники
Наставників знаходять лише щасливці	Наставників надають кожному перспективному співробітнику

Укладено за джерелом [33]

Узагальнивши вище наведені висновки ми пропонуємо ПрАТ «Оболонь» обрати напрямок *створення Корпоративного університету* для всієї групи компаній.

У практиці провідних міжнародних компаній набули поширення центри підготовки менеджерів, що працюють як свого роду бізнес-школи і отримали назву корпоративних коледжів, інститутів та університетів, наприклад, Disney University, Federal Express Leadership Institute, навчальний центр Crotonville в компанії General Electric, школа бізнесу компанії AT & T , університет Motorola та ін. Їх основне завдання - зміцнити та розвинути конкурентоспроможність своїх компаній.

Корпоративні навчальні центри нерідко зосереджують свою діяльність на технічну підготовку, навчання первинним навичкам роботи з клієнтами. Деякі центри проводять вступний курс для нових співробітників, який допомагає людині вбудуватися в організацію, дізнатися її історію, корпоративну культуру, особливості застосовуваної термінології, характеристики обладнання і т.д. Внутрішні тренінгові центри орієнтовані на найбільш типові, повторювані навчальні курси, такі як навички роботи з клієнтами, техніка продажів, базові навички менеджера. Програми розвитку менеджменту, особливо для менеджерів середньої та вищої ланки, зазвичай виходять за рамки внутрішніх центрів.

Види і рівень тренінгів:

Щоб спланувати навчання в компанії, замовити проведення курсу, скласти перелік тренінгів, потрібно мати набір видів тренінгу, їх класифікацію. Керівництво компаній і менеджери по персоналу зазвичай ділять тренінги так, як зручніше для роботи, і не шукають суворої класифікації. Назвемо деякі варіанти того, як виділяють види тренінгів в організаціях.

Тематика:

Це найпоширеніший спосіб розділяти тренінги. Поширені теми тренінгів: вступний (орієнтаційний) тренінг, техніка продажів, ведення переговорів,

навички презентації, робота з клієнтами, прийняття управлінських рішень тощо. Поділяючи тренінги на теми, можна чітко визначити предметну область роботи. Однак, для організації і проведення ефективного тренінгу вибрати тему недостатньо. Потрібно точно знати, для кого проводиться навчання.

Учасники:

Типове розділення учасників - з їхньої стану організації: рядові співробітники, лінійні менеджери (Супервайзор), менеджери середньої ланки, вище керівництво. Відповідно поділяються і тренінги. Цей поділ доповнює тематичне. В результаті отримуємо такий опис тренінгу: курс техніки продажів для торгових представників або тренінг з ведення переговорів менеджерів.

Далі потрібно виділити рівень проблем, потреб організації, відгуком на які виступає даний тренінг:

Ситуативний (індивідуальний) рівень належить до тих потреб, які пов'язані з навичками конкретних співробітників або менеджерів організації. Для вирішення проблем цього рівня досить навчити конкретних людей, розвинути їх навички. Наприклад: навички роботи секретаря, навички презентації, основи особистої ефективності і т.д.

Системний рівень належить до тих потреб, які не обмежуються обученністю окремих співробітників і пов'язані із взаємодією всередині компанії. Наприклад: управління конфліктами, рішення проблем і т.д.

Стратегічний рівень належить до тих потреб, які не обмежуються ні обученністю окремих співробітників, ні взаємодією в компанії, але ставляться до стратегії розвитку організації, її положенню в соціально-економічному середовищі. Наприклад: розвиток корпоративної культури, стратегічне планування.

Тематика тренінгів, рівень співробітників, для яких вони призначені, і рівень потреб організації пов'язані між собою, хоча не завжди цей зв'язок однозначна. Відправною момент - потреби організації.

Ми пропонуємо наступні програми тренінгових курсів в області розвитку менеджменту та лідерства. Умовно згрупуємо їх по двох областях:

Таблиця 3.8

**Рекомендовані програми/ напрямки тренінгових курсів для
Корпоративного університету ПрАТ «Оболонь»**

Розвиток менеджменту	Основи лідерства
Розвиток менеджменту	Основи лідерства
навички менеджменту	мотивація співробітників
Керування часом	Стили керівництва. основи делегування
Стратегічне планування	Керівництво малими групами
Ухвалення управлінських рішень	управління конфліктами
управління результативністю	Ведення переговорів
Управління проектами	Управління змінами

Укладено за джерелом [34].

Досвід показує, що найбільший ефект приносять не окремі тренінгові курси, якими б придатними були їх назви, а програми розвитку менеджменту, адаптовані для потреб конкретної організації.

Поряд із тренінгами для менеджменту мають діяти:

- Адаптаційний тренінг для нових співробітників;
- Курс технічних навичок (для секретарів, молодшого персоналу, помічників, асистентів, робітників торговельних відділів);
- Інноваційний тренінг для стратегічного менеджменту компаній;
- Тренінг із структурних інновацій.

З усього вищевикладеного можна зробити наступні основні висновки:

пріоритети корпоративного тренінгу, його спрямованість і зміст залежать від стану організації, її стабільності або нестабільності, її поточних і перспективних завдань.

Роль і місце корпоративного тренінгу, його підготовка і проведення відображають загальний підхід до завдань навчання в організації: підтримуючу або інноваційну спрямованість навчання.

В організаціях, що функціонують і розвиваються у відносно стабільному стані, корпоративний тренінг має підтримуючий характер, спрямований на підтримку і підвищення ефективності роботи персоналу, обслуговує потреби керівництва організації в управлінні результативністю.

В умовах організаційних змін корпоративний тренінг виступає як інструмент перетворень, спрямований на підтримку розвитку організації, обслуговує потреби керівництва організації в управлінні змінами.

Корпоративний тренінг, стимулюючий і підтримує організаційні зміни, має інноваційний характер.

Інноваційне навчання в масштабах організації можна і потрібно використовувати як засіб керованого перетворення наявного досвіду як співробітників, так і організації в цілому.

3.2. Бюджетування та оцінка результативності впровадження Корпоративного університету розвитку персоналу на ПрАТ «Оболонь»

Ефективна робота Корпоративного університету потребує формування профільних Програм навчання для відповідних категорій персоналу.

Наше завдання полягає в тому аби запропонувати систему розвитку персоналу. Головним інструментом забезпечення її дієвості є Корпоративний університет. Оскільки до групи «Оболонь» входить 9 підприємств, це дозволяє використати систему пайових внесків на створення та функціонування Корпоративного університету.

Ми пропонуємо наступну структуру майбутнього Корпоративного університету.

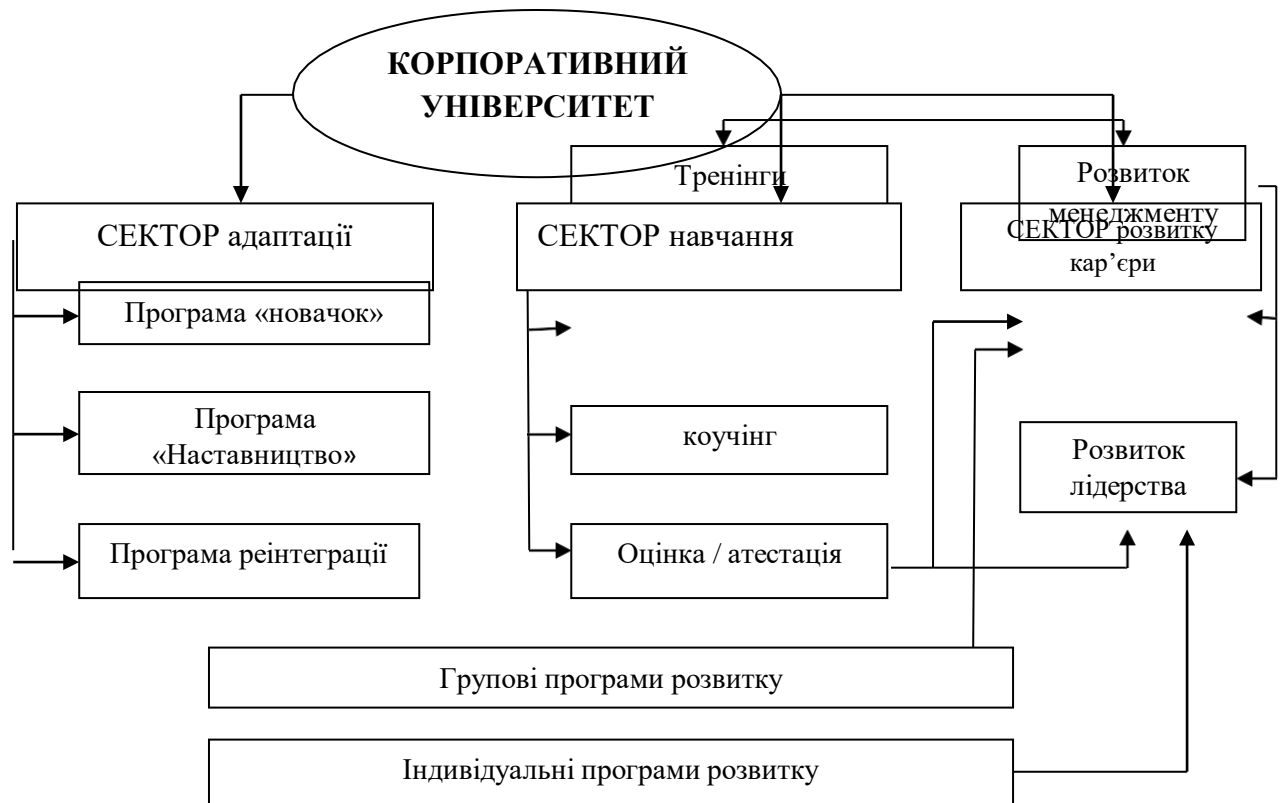


Рис.3.1. Структурно-логічна схема формування Корпоративного університету групи «Оболонь»

Відповідно до секторальних напрямків Корпоративний університет передбачає виконання наступних функцій:

- *Програма Кадровий розвиток:*
 - замір мотиваційного потенціалу (тестування, анкетування);
 - ведення формкар'єрного та професійного розвитку персоналу;
 - визначення соціально-психологічного клімату колективу;
 - складання перспективного плану розвитку персоналу у відповідності із стратегією розвитку корпорації;
 - організація та проведення фокус-груп,
 - розробка стратегії управління персоналом для досягнення цілей підприємства,
 - планування розвитку персоналу,
 - аналіз інформації по ринку робочої сили,
 - планування потреб персоналу,
 - планування оптимального складу працівників,
 - аналіз ринку праці

- асесмент центрів.
- *Програма адаптації та наставництва:*
 - аналіз трудових процесів,
 - планування витрат на персонал,
 - вивчення та спостереження за видозмінами у мотивації до праці,
 - встановлення систем стимулів та компенсацій,
 - визначення груп наставників,
 - складання графіку тест-контролю ефективності;
 - розробка планів та термінів стажування.
- *Програма реінтеграції:*
 - планування груп відновлення кваліфікаційних навичок;
 - планування графіку та тематичного складу відновлювальних занять;
 - закріплення тренерів та розподіл піднаглядних;
 - розробка кошторису занять.
- *Програма кваліфікаційних бізнес-тренінгів:*
 - формування тематичних груп для проведення бізнес-тренінгів;
 - організація запрошення коучера або узгодження із робочим процесом внутрішньо залученого тренера;
 - планування тематичних занять на певний період;
 - розробка кошторису заходів.
- *Програма психологічного коучингу/навчання лідерства та індивідуального розвитку кар'єри:*
 - формування переліку осіб, що можуть бути включені до кадрового резерву підприємства у відповідності до майбутніх посад;
 - розробка індивідуальних планів навчання резервістів;
 - формування графіку психологічних занять відповідно до професійних напрямків;
 - ведення карток успішності;
 - проведення тестування за обраними методиками.
 - загальна кількість працівників корпоративного навчального Центру складає 18 співробітників.

- для потреб фінансового забезпечення діяльності треба запланувати фонд заробітної плати, 22% премії до окладу, а також витрати на формування робочих місць та їх устаткування. (табл.3.9 та 3.10.).

Таблиця 3.9.

**Витрати на персонал Центру навчання персоналу
конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»**

№ з/п	Підрозділ	Загальна кількість працівників, чол.	Склад персоналу	Оклад (грн.)	Премія
1	2	3	4	5	6
1	Сектор стратегічного розвитку персоналу	6	Керівник відділу -1	25000	5500
			Заступник керівника-1	20000	4400*2=8800
			Головний спеціаліст-2	16000*2=32000	3520*2=7040
			Спеціаліст-2	12800*2=25600	2816*2=5632
	Разом	6	102600	26972	
2	Сектор адаптації та наставництва	3	Заступник керівника-1	20000	4400
			Головний спеціаліст-1	16000	3520
	Спеціаліст-1	12800	2816		
Разом	3				
3	Сектор реінтеграції	3	Заступник керівника-1	20000	4400
			Головний спеціаліст-1	16000	3520
			Спеціаліст-1	12800	2816
	Разом	3	48800	10736	
4	Сектор кваліфікаційних бізнес-тренінгів	3	Заступник керівника-1	20000	4400
			Головний спеціаліст-1	16000	3520
			Спеціаліст-1	12800	2816
	Разом		48800	10736	
5	Сектор психологічного коучингу та індивідуального розвитку кар'єри	3	Заступник керівника-1	20000	4400
			Головний спеціаліст-1	16000	3520
			Спеціаліст-1	12800	2816
	Разом	3	48800	10736	
6	<i>ВСЬОГО</i>	18	Керівник відділу -1	25000	5500
			Заступник керівника-5	20000*5=100000	4400*5=22000
			Головний спеціаліст-6	16000*6=96000	3520*6=21120
			Спеціаліст-6	12800*6=76800	2816*6=16896
			18	297800	65516
				363316	

Укладено автором

Проте, слід зазначити, що лише 20% співробітників буде додатково залучено. Що означає суттєве зменшення витрат підприємства до рівня **72,7 тис.грн.**

Тепер відповідно до штатного розкладу та посадового розпису можемо розрахувати потреби персоналу у забезпеченні допоміжним інструментарієм, устаткуванням та канцелярськими приладами (табл.3.10).

Таблиця 3.10

**Витрати на організацію робочих місць та загальні офісні
витрати Корпоративного університету розвитку персоналу
ПрАТ «Оболонь», грн.**

№п/п	Назва витрат	Кількість	Сума
Меблі			
1	Кабінет керівника	1	100000
2	Кабінет заступника	5	20000*5=100000
3	Комплексне робоче місце спеціаліста	12	8000*12=96000
4	Всього	18	296000
Технічні засоби			
5	Ноутбук керівника	1	40000
6	Стаціонарний комп'ютер	17	296000
7	Допоміжна техніка (МФУ, принтер, копір та інш)	5	60000
		12	60000
		6	60000
8	Лампа настільна	18	4000
9	Всього		580000
Канцелярські засоби та дрібні малоцінні приладдя			
10	Співробітники Центру	18	50000
ВСЬОГО			926000

Джерело:Розраховано автором

Розрахунок бюджету витрат на утримання Корпоративного університету визначив суму початкових витрат на рівні:

926 тис. грн. – устаткування. З означеного устаткування лише 20% має бути закуплено для забезпечення діяльності нових співробітників. Тобто реаліні витрати становитимуть 185,2 тис.грн.

72,7 тис.грн – оплата праці та преміювання працівників Корпоративного університету.

Необхідність оренди приміщення відсутня.

Таким чином *сукупні витрати* на утворення та забезпечення поточної роботи Корпоративного університету складатимуть для ПрАТ «Оболонь»

$$185,2+72,7 = \mathbf{257,9 \text{ тис.грн.}}$$

Корпоративний університет в ПрАТ «Оболонь» буде складатись із 5секторів.

Проводити лекції будуть частково головні спеціалісти, керівник та його заступник, а спеціалісти проводитимуть практичні/семінарські заняття. Також передбачено залучення професійних коучерів із вузьких напрямків, які будуть визначені за допомогою тендеру на ринку освітніх послуг галузевого напрямку.

Оціночно (на думку експертів та за результатами аналізу ринку освітніх послуг) плануються витрати на залучених коучерів

В результаті впровадження Корпоративного університету розвитку персоналу ПрАТ «Оболонь» очікує позитивного результату, тобто планує збільшити обсяги реалізації продукції і відповідно, отримати додатковий прибуток.

Використовуючи результати опитування експертів визначимо потенційне зростання обсягу реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$\frac{ОП + 4ВП + ПО}{6} \quad (3.1)$$

де: ОП – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В П– найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

ПО – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень обсягів виручки на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділу і отримані результати. Дані наведені у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Результати опитування експертів щодо визначення прогнозованих значень виручки в ПрАТ «Оболонь»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Приріст чистого доходу, тис. грн	405	415	397	410	465	390	412	445	385	458	460	430	395	440	415	463	455

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

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

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

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведено в табл. 3.12.

$$\sigma = \sqrt{\frac{12398}{17}} = 27,01$$

Таблиця 3.12

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення щодо визначення виручки в ПрАТ «Оболонь»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Разом
Приріст чистого доходу (виручка) від реалізації х, тис. грн.	405	415	397	410	465	390	412	445	385	458	460	430	395	440	415	463	455	.
X	426																	.
Відхилення	-21	-11	-29	-16	39	-36	-14	19	-41	32	34	4	-31	14	-11	37	29	.
(Δx)²	436	118	834	252	1530	1288	193	365	1671	1032	1164	17	954	199	118	1378	848	12398

$$\sigma = \sqrt{\frac{12398}{17}} = 27,01$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує узгоджуваність думок експертів:

$$\omega = \frac{\alpha}{\sigma_{\text{сеп}}} * 100\% \quad (3.3)$$

$$\omega = \frac{27,01}{426} * 100\% = 6,34\%$$

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

Найбільш вірогідний чистий дохід (В) визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.13.).

Таблиця 3.13

Приріст чистого доходу за методом медіан

Прогноз	Значення
Песимістичний прогноз	3855
	405
	415
	397
	410
	465
	390
	412
Вірогідний прог- ноз	445
	385
	458
	460
	430
	395
	440
	415
Оптимістичний прогноз	465

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

Також за оптимістичним прогнозом (О) чистий дохід від реалізації становитиме 4655 тис. грн., песимістичний прогноз (П) – 3855 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу чистого доходу від реалізації (формула 3.1):

$$O = \frac{465 + 4 * 415 + 385}{6} = 418,33 \text{ с р}$$

Бачимо, що приріст чистого доходу складе:

$$5466,1 + 418,33 = 5884,43 \text{ тис грн або } 7,65\%$$

5884,43 тис. грн. - чистий дохід, який плануємо отримати.

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2019 році склали 4277,8 тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 329,2 тис. грн., змінні витрати – 3208,35 тис. грн.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$3208,35 * 0,0765 = 245,44 \text{ с р}$$

В плановому році також планується збільшити витрати на створення Корпоративного університету розвитку персоналу. Розраховані нами витрати склали 257,9 тис. грн.

Отже, повні витрати зростуть на:

$$4277,8 + 257,9 = 4535,7 \text{ с р}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$5884,43 - 4535,7 = 1348,73 \text{ с р}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$1348,7 * (1 - 0,18) = 1106 \text{ с р}$$

Таблиця 3.14

Очікувані результати від пропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу в ПрАТ «Оболонь»

Показник	Значення, тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	418,33
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	257,9
Приріст прибутку від реалізації продукції	134,87
Приріст чистого прибутку	110,6

Джерело: складено автором

Тепер можна визначити очікувані зміни основних показників економічної ефективності заходу та його вплив на техніко-економічні показники роботи підприємства.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

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

$$П = \quad \quad \quad (3.5)$$

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$245,44 * 0,85 * 0,6 = 125,2 \text{ с р}$$

Термін окупності капітальних вкладень. Оскільки підвищення кваліфікації не передбачає встановлення нового обладнання, то кап. вклад. буде зміна обігових коштів:

$$\Delta \bar{p}_1 \quad \quad \quad (3.6)$$

$$= \frac{257,9}{110,6} = 2,33 \text{ р}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\Pi = \Delta \Pi r_i = 110,6 \text{ с р}$$

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

$$\sum_{i=1}^n \frac{\Pi}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^n \Pi \alpha_i \quad (3.7)$$

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

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

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 14%.

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

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

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i} \quad (3.8)$$

При ставці дисконту 14%:

$$1 \text{ рік } \alpha_i = 1 / (1+0,14)^1 = 1 / 1,14^1 = 0,8772$$

$$1 \text{ рік } \alpha_i = 1 / (1+0,14)^2 = 1 / 1,14^2 = 0,7695$$

$$1 \text{ рік } \alpha_i = 1 / (1+0,14)^3 = 1 / 1,14^3 = 0,6750$$

$$1 \text{ рік } \alpha_i = 1 / (1+0,14)^4 = 1 / 1,14^4 = 0,5921$$

$$1 \text{ рік } \alpha_i = 1 / (1+0,14)^5 = 1 / 1,14^5 = 0,5194$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\begin{aligned}
\sum_{i=1}^n \text{НВ} &= \text{НВ}_1 + \text{НВ} + \text{НВ} + \text{НВ} + \text{НВ} = \Pi (\alpha_1 + \alpha + \alpha + \alpha + \alpha) \\
&= 110,6 * (0,8772 + 0,7695 + 0,6750 + 0,5921 + 0,5194) \\
&= 110,6 * 3,4331 = 379,7 \text{ с р}
\end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями. Для розрахунку візьмемо лише витрати, пов'язані із власне проведенням заходів, без урахування вартості устаткування для організації Центру.

$$\text{НВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ} \quad \Pi = 379,7 \quad 257,7 = 122,0 \text{ с р}$$

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

$$T = \frac{\Pi}{\text{НВ}_{\text{сер}}} \quad (3.9)$$

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$\text{НВ}_{\text{сер}} = \frac{\sum \text{НВ}}{N} = \frac{110,6}{5} = 22,129$$

$$T = \frac{257,7}{122,12} = 2,1 \text{ р}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$\begin{aligned}
\text{ІД} &= \frac{\text{НВ}}{\Pi} \quad (3.10) \\
\text{ІД} &= \frac{122}{257,7} = 0,47
\end{aligned}$$

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

$$\begin{aligned} \text{ІП} &= \sum \frac{\text{НВ}}{\text{ІІ}} & (3.11) \\ &= \frac{379,7}{257,7} = 1,47 \end{aligned}$$

В табл. 3.15 представлені показники економічної ефективності від впровадження заходів для підвищення конкурентоспроможності працівників.

Таблиця 3.15

Економічна ефективність від впровадження заходів для підвищення конкурентоспроможності працівників ПрАТ «Оболонь»

№ з/п	Показник	Значення
1	2	3
1	Капітальні витрати, тис. грн.	257,7
2	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	110,6,
3	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	379,7
4	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	122,0
5	Термін окупності недисконтований, років	2,33
6	Термін окупності дисконтований, років	2,1
7	Індекс доходності	0,47
8	Індекс прибутковості	1,47

Отже, за рахунок впровадження Корпоративного Центру навчання персоналу конкурентоспроможності підприємство зможе отримати чистий додатковий прибуток в розмірі 110,6 тис. грн. Тому можна вважати, що даний захід доцільно впровадити в ПрАТ «Оболонь».

Висновки до Розділу 3

В результаті проведеного дослідження нами запропоновано таке обрання заходу для підвищення розвитку персоналу, як створення Корпоративного університету.

Головна мета створення корпоративного університету – це забезпечення конкурентоспроможності компанії завдяки висококваліфікованому персоналу,

удосконалення всієї організації, тобто – зміни, зміст яких залежить від стратегії організації, від характеру її бізнес-цілей, бачення і місії, від стадії розвитку, на якій вона знаходиться, від ринкової ситуації і очікувань споживачів.

Для успішної побудови корпоративного університету в компанії ПрАТ «Оболонь» повинно:

- виробити чітку стратегію щодо розвитку персоналу, як ключового ресурсу організації;
- скласти перелік знань, умінь, навичок та здібностей, які їй потрібно розвивати у співробітниках для досягнення стійких конкурентних переваг;
- розробити систему заохочень і стимулювання розвитку персоналу, мати керівників вищої та середньої ланки, зацікавлених у розвитку персоналу;
- орієнтуватися на впровадження та інтеграції результатів навчання в існуючі бізнес-процеси.

Таким чином, можемо підсумувати, що навчання в корпоративному університеті ПрАТ «Оболонь» є одним з найбільш доступних і діючих видів бізнес-освіти. Важливою його перевагою є можливість навчання не одного співробітника чи окремої групи, а всього колективу або значної його частини, що дозволяє заощадити час для досягнення необхідного прогресу в навчанні й перевірки його ефективності.

ВИСНОВКИ

На сьогодні в практиці управління персоналом підприємства майже не береться до уваги інформація про те, що середньо статистично приблизно 23% працівників отримували свою освіту під впливом зовнішніх чинників наполягання батьків, знайомих, родичів, друзів.

Велика кількість молодих людей вступають до навчання у вища навчальні заклади не за власним покликом, а через певні зовнішні причини: продовження родинної династії, переваги фінансового характеру певних спеціальностей, можливість вступу на гостро дефіцитні спеціальності поза конкурсом, можливість гарантованого вступу на спеціальності де відсутній конкурс, вступ за компанію з однокласниками, знайомими, близькими друзями тощо. Саме ця група працівників підприємства є достатньо проблемною щодо їх професійного та особистісного розвитку через відсутність рушійної мотивації досягнення максимального успіху.

Серед теоретиків та практиків менеджменту практично завжди, коли йдеться про розвиток персоналу підприємства мається на увазі розвиток суто професійний. При цьому часто забувають, що одним із напрямів розвитку є розвиток особистісний. Реалізувати цей напрям можливо через оптимізацію моральнопсихологічного клімату в колективі підприємства. Робота в цьому напрямі може мати декілька складових.

По-перше, це виявлення конфліктних ситуацій та конфліктогенних працівників. Робота в цій ситуації може полягати або у виховній роботі, а при її неможливості або неефективності в усуненні конфліктогенів через їх звільнення.

По-друге, це покращення психологічної атмосфери в колективі. Зазвичай цьому сприяють колективні заходи, особливо якщо в їх планування, організації та проведенні беруть участь максимальна кількість працівників підприємства. За спостереженнями практиків менеджменту, таких колективних заходів повинно бути на кожному підприємстві не менш чотирьох.

Проведене дослідження дозволяє зробити певні висновки.

1. На сучасному етапі розвитку економіки та менеджменту серед дослідників немає єдиної думки щодо визначення поняття "розвиток персоналу".

2. Переважна більшість авторів, що досліджували проблему розвитку персоналу підприємства, обмежують це поняття суто професійним розвитком — підвищенням кваліфікації та набуття нових професійних знань та навичок.

3. Практично всі автори вважають складовими структури процесу розвитку персоналу такі чинники — стимулювання персоналу, професійне навчання, планування трудової кар'єри, виробнича адаптація персоналу.

4. На нашу думку, представлена структура процесу розвитку персоналу неповноцінною, і повинна бути доповнена такими чинниками, як пошук та підбір персоналу, оцінка та атестація персоналу, професійна орієнтація працівників підприємства та оптимізація морально-психологічного клімату на підприємстві.

5. В результаті опрацювання матеріалу, зібраного на підприємстві – ПрАТ «Оболонь – нами обрано напрямком створення Корпоративного університету. Подальші розрахунки показали ефективність впровадження та реалізації заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1997.
2. Менеджмент персоналу. К., 2004. 398 с.
3. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. М., 1997. 878 с.
4. Управление персоналом организации: учебник. М., 1997. 512 с.
5. Грiшнова О.А. Розвиток персоналу як iнвестицiйний проект: методичнi пiдходи до визначення ефективностi. *Региональнi аспекти розвитку i розмiщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр.* Тернопiль, 2004. Вип. 9. С. 15–19.
6. Крушельницька О.В. Управлiння персоналом. Навч. Посiбник. К., 2006. – 292с
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. М., 1998. 2178 с.
8. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. М., 1997. 397 с.
9. Джой-Метьюз Д. Развитие человеческих ресурсов. Пер. с англ. М., 2006. 432 с.
10. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. 5-е изд., стереотип. К., 2004. 280с.
11. Гармидер Л. Д. Принципы развития кадрового потенциала предприятия. *Экономическая наука и практика: материалы междунар. науч. конф.* Чита., 2012. С. 133–136.
12. Глухенькая, Н. М. Обучение и развитие персонала: принципы, подходы, методы. URL : <http://m-profobr.com/files/-.-.-----1,-2015.pdf> (дата звернення : 10.12.2020).
13. Колпаков, В. М. Управление развитием персонала: учеб. пособие для студентов вузов. Киев, 2006. 712с.
14. Пыжова Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста

эффективности труда. *Молодой ученый*. 2014. № 8. С. 565–567.

15. Направления развития персонала URL: <http://hr-ru.com/2011/04/napravleniya-razvitiya-personala/> (дата звернення 20.11.2020)

16. Профессиональное развитие персонала. URL: www.usurt.ru (дата звернення 20.11.2020)

17. Мусаева А.С. Система развития персонала организации. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-razvitiya-personala-organizatsii>(дата звернення 20.11.2020)

18. LOQOLI. URL: https://business.loqui.ru/?utm_source=aif.ru&utm_medium=article&utm_content=razvitiye-personala&utm_campaign=benequire(дата звернення 20.11.2020)

19. Брюхова О.Ю. Профессиональное развитие персонала как условие успешного функционирования современной организации. URL: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pqggcX2BRD8J:https://www.usurt.ru/uploads/data/index5/files/8_11/064_5_8_11.doc+&cd=2&hl=ru&ct=clnk&gl=ua(дата звернення 20.11.2020)

20. Навчання та розвиток. – MondelezInternational URL: <http://ua.mondelezinternational.com/careers/training-and-development>(дата звернення 20.11.2020)

21. Звіт про управління компанією ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/b7ea9b5b02daebad57213c08134a9173.pdf>(дата звернення 20.11.2020)

22. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua>(дата звернення 20.12.2020)

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

24. Ринок пива в Україні. URL: https://www.google.com/search?sa=X&rlz=1C1GGRV_enUA751UA751&sxsrf=ALeKk01gkuAjqNoksuZSUwBleNPqIf-DRA:1605455480389&source=univ&tbm=isch&q=%D1%80%D1%8B%D0%BD

http://www.google.com/search?q=%D0%BE%D0%BA+%D0%BF%D0%B8%D0%B2%D0%B0+2020&ved=2ahUK Ewjdo_Hc84TtAhXRwosKHbNSDE4QjJkEegQIDBAB&biw=1222&bih=503#img rc=p61nNrxNXTuHM (дата звернення 19.11.2020)

25. ПрАТ Оболонь. Копоративні практики URL: http://obolon.ua/ua/corporate-responsibility/successful_practices (дата звернення 20.11.2020)

26. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku-konkurentospromozhnosti-pidprietstva/>. (дата звернення 20.11.2020)

27. Грибик І.І., Копець Г.Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2009. Вип. 640: Проблеми економіки та управління. С. 258-265

28. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців. *Україна: аспекти праці*. 2010. №2. С.26 – 34.

29. Столярська К. Розвиток персоналу як складова системи управління людськими ресурсами. *Економічний аналіз*. 2011. випуск 9. частина 2. С. 385 – 389.

30. Червінська Л.П. Розвиток персоналу в контексті інноваційних змін. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика: збірник наукових праць*. 2012. № 2(4). С. 60 – 67.

31. Коучинг як ефективний інструмент для досягнення цілей та розвитку персоналу. URL: <https://profpressa.com/articles/kouching-iak-efektivnii-instrument-dlia-dosiagnennia-tsilei-ta-rozvitku-personalu> (дата звернення 10.12.2020)

32. Результаты статистического исследования «Как компании управляют процессами обучения и развития персонала». URL: <http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye korporativnoe obuchenie i razvitie> (дата звернення 10.12.2020)

33. Обеспечение непрерывного процесса развития.
URL:https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/staff_dev.shtml(дата звернення 10.12.2020)
34. Корпоративный тренинг – инструмент развития менеджмента.
URL:<https://www.cfin.ru/press/management/2000-3/07.shtml>(дата звернення 10.12.2020)
35. Харчишина О. В. Корпоративный навчальний центр та його роль у формування організаційної культури. *Інноваційна економіка*. 2011. № 3. С. 31-33.
36. Гольшенкова О. Перспективы развития корпоративного образования. *Менеджер по персоналу*. 2008. № 4. С. 26-33.
37. Збрицька Т. П. Переваги створення корпоративного університету як інструменту розвитку персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2013 рік, випуск 1(48). С.76-84
38. Бізнес-Центр Національний. Форми корпоративного навчання.
URL : <http://nbc.ua/pages/publications/inform/Corporate-Obuchenie-Personala.htm>. (дата звернення 10.12.2020)
39. Сайт пошуку можливостей для розвитку. URL: <http://rabota.ua/>. (дата звернення 10.12.2020)
40. Шребер Г. А. Руководитель сообразно ситуации. М., 2010. 127 с.
41. Исакова Д. Шесть крупнейших корпоративных университетов страны. *Forbes Украина*. 2013. № 2. URL: <http://forbes.ua/business/1350247-shest-krupnejshih-korporativnyh-universitetov-strany>. (дата звернення 10.12.2020)
42. Створення корпоративного університету. URL: <https://ubo.ru/articles/?cat=98&pub=3003>. (дата звернення 10.12.2020)
43. Исакова Д., Шкарпова Е. Что такое корпоративный университет по-украински. URL: <http://forbes.ua/magazine/forbes>.
44. Лобза А.В., Моргуновська Н.А. СТВОРЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ. URL:

<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/12/162.pdf>(дата звернення 10.12.2020)

45. Минзов А.С., Черемісіна Е.Н. Корпоративні університети: проблеми створення й тенденції розвитку. *Вісник російської академії природних наук*.2008. №1. С. 63-69.

46. Переваги корпоративного навчання. URL: <http://pravoznavec.info/predprinimatelstvo-i-pravo/prjeimushhjestva-korporativnogoobrazovanija.html>. (дата звернення 10.12.2020)

47. Бізнес-Центр Національний. Форми корпоративного навчання.URL: <http://nbc.ua/pages/publications/inform/Corporate-ObucheniePersonala.htm>(дата звернення 10.12.2020)

48. Тренінг центр «Епоха». Корпоративний університет.URL: <http://www.epoch.ua/training/korporativnyi-universitet-0>(дата звернення 10.12.2020)

49. Матеріали офіційного сайту ВТБ Україна. URL: <http://www.vtb.com.ua/about/history/> (дата звернення 10.12.2020)

50. Академія ДТЭК: зроби себе сам. *Наша газета - корпоративна газета ДТЭК*. 2010. № 3. С. 1, 4-5.