

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Економічний факультет  
Кафедра менеджменту

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент організацій і адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему: «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ»

<b>Виконав:</b>	студент групи ЕкмМ-52с Дубенського Віталія Романовича	_____
<b>Науковий керівник:</b>	к.е.н., доц. Жук Оксана Петрівна (ПІБ, науковий ступінь, вчене звання)	_____
<b>Рецензент:</b>	_____	_____
	(ПІБ, посада, назва підприємства/установи)	

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА  
Економічний факультет  
Кафедра менеджменту

ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ) РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

“ЗАТВЕРДЖУЮ”  
Завідувач кафедри менеджменту  
\_\_\_\_\_ проф. Кундицький О. О.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ р.

**З А В Д А Н Н Я**  
на кваліфікаційну (магістерську) роботу студента

Дубенський Віталій Романович  
*прізвище, ім'я, по-батькові*

1. Тема роботи: \_\_\_\_\_ Управління розвитком персоналу організації \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ затверджена на Вченій раді факультету від «18» травня 2021 р., протокол № 8.

2. Термін подання завершеної роботи: 01 грудня 2021 року.

3. Вихідні дані до роботи: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Перелік питань для розробки роботи (зміст розрахунково-пояснювальної записки):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6. Консультанти з роботи (із зазначенням розділів роботи, до яких вони відносяться):**

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1			
Розділ 2			
Розділ 3			

7. Дата видачі завдання: \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ п/п	Найменування етапів	Термін виконання	Примітка, підпис
1.	Вибір теми та затвердження попереднього плану роботи	до 01.03.2021 р.	
2.	Підбирання та аналізування теоретичної бази дослідження. Написання першого розділу роботи	01.03.2021 р. - 30.04.2021 р.	
3.	Підбирання та аналізування практичного матеріалу. Написання другого розділу роботи	01.05.2021 р. – 01.07.2021 р.; 01.09.2021 р. – 30.09.2021 р.	
4.	Написання третього розділу роботи	01.10.2021 р. – 14.11.2021 р.	
5.	Оформлення вступу та висновків	15.11- 30.11.2021 р.	
6.	Подання готової переплетеної роботи на кафедру	01.12.2021 р.	

Студент \_\_\_\_\_

Науковий керівник \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1 .....</b>	<b>8</b>
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ .....</b>	<b>8</b>
<b>ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Управління розвитком персоналу організації: система напрямів та основні принципи .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Сучасні підходи до управління розвитком персоналу організації .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3. Складові процесу розвитку персоналу організацій в сучасних умовах .....</b>	<b>26</b>
<b>Висновки до розділу 1.....</b>	<b>32</b>
<b>РОЗДІЛ 2 .....</b>	<b>34</b>
<b>ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «МХП» .....</b>	<b>34</b>
<b>2.1. Економіко-управлінська характеристика діяльності підприємства .....</b>	<b>34</b>
<b>2.2. Аналіз та оцінка кадрового потенціалу підприємства.....</b>	<b>51</b>
<b>2.3. Особливості організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві.....</b>	<b>59</b>
<b>2.4. Управління розвитком кар'єри та кадровим резервом на підприємстві.....</b>	<b>65</b>
<b>Висновки до 2 розділу.....</b>	<b>68</b>
<b>РОЗДІЛ 3 .....</b>	<b>71</b>
<b>НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «МХП» .....</b>	<b>71</b>
<b>3.1. Визначення пріоритетів в управлінні розвитком персоналу ПрАТ «МХП» та шляхів їх реалізації.....</b>	<b>71</b>
<b>3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів розвитку персоналу на підприємстві .....</b>	<b>84</b>
<b>Висновки до розділу 3.....</b>	<b>89</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>91</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>94</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Якщо враховувати нестабільні умови сучасного середовища, можна простежити зміни у характері та змісті праці, збільшується її інтенсивність, інтелектуальний потенціал, кадри стають більш мобільними та ін. Усі ці фактори зумовлюють підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації за рахунок людських ресурсів. Те, що персонал є найбільш стратегічно важливим ресурсом будь якої організації на нинішньому ринку, є фактом, а його розвиток є головною рушійною силою для конкурентоспроможності.

У сучасних умовах для ефективної роботи підприємства важливим є вміння правильно визначати стратегію управління розвитком персоналу. Для цього важливо розвивати організаційну культуру та лідерство на всіх стадіях становлення підприємства, адже вони є вагомими інструментами у формуванні інтелектуального капіталу. Тому, можна зробити висновок, що обрана тема магістерської роботи є дуже актуальною у сучасних умовах.

*Джерельна база.* Основні концепції та процеси управління розвитком персоналу організацій є об'єктом дослідження у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: Балабанової Л.В., Виноградського В.М. Грішнєвої О. А., Данюка М.В., Егоришина А.П., Збрицької Т. П., Кібанова А.Г., Меньшикова М. О., Савченко В. А., Сардак О., Хентце І., та інших.

*Метою магістерської роботи* є дослідження особливостей управління розвитком персоналу в сучасних організаціях та обґрунтування ефективних напрямів вдосконалення цього процесу. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення *наступних завдань*:

- визначити та охарактеризувати основні принципи і концепції розвитку персоналу організації;
- розкрити концептуальні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві;

- дослідити особливості процесу управління розвитком персоналу організації;
- провести діагностику системи управління розвитком персоналу досліджуваного підприємства;
- визначити головні проблеми у системі розвитку персоналу підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи розвитку персоналу на досліджуваному підприємстві;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

*Об'єктом* дослідження є процеси управління розвитком персоналу підприємства, зокрема на ПрАТ «МХП».

*Предметом* дослідження є теоретичні засади та напрями підвищення ефективності управління розвитком персоналу.

Для виконання даної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. В даній роботі було використано такі *методи дослідження*: наукові праці, аналіз та синтез, системний підхід, комплексний підхід, логічний, обґрунтування теоретико-практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу; групування, створення таблиць, діаграм, графіків – для кращого сприйняття поданих результатів теоретичного й практичного досліджень; порівняльний аналіз – для наочного визначення динаміки основних показників діяльності підприємства протягом 2018-2020 років.

*Наукова новизна* даного дослідження полягає у доведені основних наукових положень, рекомендацій та висновків до рівня узагальнень і достовірних прикладів; збільшені вагомості процесу розвитку персоналу та пропонування нових напрямів розвитку персоналу на ПрАТ «МХП».

*Структура роботи.* Дана магістерська робота має обсяг 88 сторінок, складається з 3 розділів, 9 підрозділів, вступу, висновків, списку використаних джерел (налічує 34 позиції), містить 10 таблиць, 22 рисунки.

У першому розділі магістерської роботи представлено основні принципи, підходи, систему та основні процеси управління розвитком персоналу підприємства.

У другому розділі проведена економіко-управлінська характеристика діяльності ПрАТ «МХП». Проведений комплексний аналіз та оцінка кадрового потенціалу досліджуваного підприємства. Проаналізовано особливості організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві. Досліджено управління розвитком кар'єри та кадровим резервом на підприємстві.

У третьому розділі було проведено визначення та вивчення пріоритетів розвитку персоналу на ПрАТ «МХП» та здійснено економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів розвитку персоналу на підприємстві.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### **1.1. Управління розвитком персоналу організації: система напрямів та основні принципи**

Управління розвитком персоналу є одним із найважливіших напрямів забезпечення ефективної роботи бізнесу. Немає сумніву, що працівники є найбільшою цінністю організації. У реальності сучасної економіки стрімкий розвиток людини і зміни у розвитку продуктивності, найважливішими з яких є знання, навички та кваліфікація. Це вимагає від керівництва приділяти більше уваги працівникам та їхнім можливостям.

Управління людськими ресурсами організації передбачає функції працевлаштування, розвитку та компенсації. Ці функції в основному виконує відділ кадрів за координацією з іншими підрозділами. Управління персоналом є сферою загального менеджменту підприємства.

Рівень розвитку людей є найважливішим чинником, що впливає на життєдіяльність і ефективність роботи кожної компанії. Тому здатність організації підвищувати професійний рівень своїх працівників є одним із найважливіших показників забезпечення її конкурентоспроможності на ринку.

Для початку, варто визначити кілька ключових понять:

- персонал;
- управління персоналом;
- розвиток персоналу.

Всі ці поняття об'єднані одним ключовим словом «люди», яке означає, що основою впливу є самі співробітники, діяльність яких досягає поставлених цілей організації.



Ковальчук І.В. вважає, що персонал підприємства - це сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності [13].

На думку А. П. Єгоришина, термін «персонал» об'єднує усі складові трудового колективу підприємства і включає увесь персонал, що виконує управлінські чи виробничі функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [9].

Отже, персонал – це усі працівники організації, що володіють певним досвідом, навичками, кваліфікацією, здібностями які організація використовує з метою досягнення власних завдань.

М. О. Меншикова визначає управління персоналом як сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як взаємопов'язані напрямки та види діяльності [18].

Так, В. І. Жданов трактує управління персоналом як процес забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, з використанням елементів навчання, інформування працівників та мотивації; діяльність, що виконується усіма керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації (підприємства, фірми, установи), яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного з них [9].

В економічній енциклопедії менеджменту управління персоналом описується як «комплекс засобів кадрової роботи, цілеспрямованого впливу керівників підприємства на підлеглих за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних засобів для підвищення виробничої ефективності та творчої активності працівника» [7, с. 295]. Керівництво організації, пов'язане з сферою управління персоналом зазвичай працює у таких напрямках (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Напрями управління персоналом [32, с. 94]

- визначення потреби в персоналі (планування кількісної та якісної потреби в персоналі, вибір методики розрахунку потреби в персоналі);
- проводити відбір персоналу (аналіз джерел підбору персоналу, налагодження зв'язків із зовнішніми організаціями, бізнес-оцінка підбору персоналу);
- займатись розстановкою персоналу (постійна та регулярна оцінка персоналу, цілеспрямоване переміщення персоналу);
- займатися розвитком персоналу (адаптація, навчання, службове та професійне підвищення, вивільнення працівників);
- підтримувати комфортний соціально-психологічний клімат. Це можна розуміти як налагодження стосунків між менеджерами, командами та працею);
- Впливати на мотивацію поведінки. Це завдяки гідній заробітній платі, створеній творчій атмосфері, підтримці кар'єрного росту, вихованню підприємницького духу [32, с. 94].

Як бачимо, розвиток персоналу є однією з основних складових системи управління персоналом, тобто її підсистем. Розвиток персоналу є невід'ємною

частиною взаємопов'язаних підсистем, які діють незалежно, але призначені для досягнення управлінської ефективності та продуктивності.

О. А. Грішнова зазначала, що розвиток персоналу – це сукупність усіх організаційно-господарських заходів підприємства у сфері розвитку персоналу, перепідготовки та підвищення кваліфікації. У більш широкому сенсі розвиток персоналу також включає кар'єрну адаптацію, оцінку кандидатів на вакантні посади, постійну періодичну оцінку персоналу, планування ділової кар'єри, службове і професійне просування і багато інших питань [6, с.16].

Розвиток персоналу – систематичний процес безперервного професійного навчання працівників з метою підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, підвищення професійної кваліфікації, формування кадрового резерву управління та вдосконалення соціальної структури персоналу [7].

Інші визначення поняття «розвиток персоналу» наведені у табл. 1.1 Якщо узагальнити усі вище перераховані тлумачення даного терміну можна зробити такі висновки:

1) Розвиток персоналу це сукупність систематичних заходів у сфері навчання та підвищення кваліфікації кадрів організації, також - це процес надбання необхідних навичок та вмінь для розкриття потенціалу працівників. Без сумнівів ці два визначення мають право на існування, проте, на мою думку, розвиток персоналу має розглядатися як процес, безперервного забезпечення послідовної реалізації запланованих заходів у даній сфері.

2) Розвиток персоналу – це не лише професійний, а і організаційний, соціальний та особистісний. Тільки у випадку збалансованого розвитку всіх (особистісних, організаційних, професійних, соціальних та ін.) характеристик людини можна говорити про розвиток працівника в цілому.

3) Розвиток варто розглядати не лише як збільшення якісних характеристик (навичок, умінь, знань тощо), а як процес їхнього вдосконалення й переходу на новий рівень.

4) Розвиток персоналу також можна розглядати не як одноразовий захід для співробітників, а як динамічний процес планування зі стратегічним і постійним характером [7].

5) Розвиток персоналу – це будь-яка спроба організації, яка зазвичай планується та реалізується з використанням значних ресурсів, щоб підвищити рівень знань, навичок, досвіду, відданості чи цінності працівників для покращення їх продуктивності. Коли організація інвестує у своїх людей, це прокладає шлях до успіху.

Таблиця 1.1

**Підходи до трактування поняття «розвиток персоналу» [6; 8; 10; 12; 18]**

Автор	Характеристика	Ключова відмінність
Прокопенко І.	Для досягнення фірмою поставлених цілей варто вміло забезпечувати та організовувати процес навчання, завдяки вдосконаленню навичок і вмінь, розширенню обсягу знань, підвищенню компетентності та ентузіазму співробітників на всіх рівнях відбувається безперервне організаційне та особистісне зростання і розвиток .	Вміла організація і забезпечення процесу навчання
Енциклопедичний словник	Організаційно-економічні заходи стосовно управління персоналом організації в навчанні , перепідготовці і підвищенні кваліфікації, які охоплюють професійну адаптацію, оцінку кандидатів на певні посади, поточну періодичність оцінки кадрів, планування кар'єри та професійного просування кадрів, роботи з кадровими резервами.	Сукупність організаційно-економічних заходів
Хентце І.	<p>Функція полягає в сприянні членам колективу з усіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання теперішніх і майбутніх завдань.</p> <p>Проводить заходи для покращення розвитку індивідуальних якостей і здібностей працівників, особливо з врахуванням змін характеру діяльності, і також враховує не лише виробничі , а і індивідуальні цілі.</p> <p>Закономірний процес, що включає певну послідовність дій з врахуванням поставлених цілей, для покращення виробничого потенціалу працівників організації.</p>	Кадрово-економічна функція

Веснін В.	Сукупність заходів, що сприяють розкриттю особистісного потенціалу кадрів та підвищенню їхньої здатності робити вагомий внесок у діяльність цілої організації.	Розкриття особистісного потенціалу працівника
Філософська енциклопедія	Вищий тип руху, що не можливо кількісно відобразити. Це перехід від одного якісного стану до іншого, заміна якого супроводжується перетворенням у всередині об'єкта та його структурі.	Вищий тип руху
Зенов'єв А.	Розкриття початкових потенцій глибоко в організації, розглядаючи, як автономне явище закономірностей об'єкта.	Розкриття внутрішніх початкових потенцій об'єкта

Отже, проаналізувавши наведені пояснення, можна зробити висновок, що управління розвитком персоналу – це дії з розробки та впровадження заходів, спрямованих на досягнення рівня якісних характеристик працівників. Це відповідає стратегії розвитку організації. Таке управління має розкривати весь потенціал співробітників, позитивно впливати на обсяг знань персоналу, покращувати відносини та комунікації між людьми. На нашу думку, Веснін В. надав найбільш змістовне тлумачення поняття розвитку персоналу, що саме сприяння розкриттю особистісного потенціалу кадрів підвищує їхню здатність робити вагомий внесок у діяльність організації.

Звідси, можна сформулювати основні завдання розвитку персоналу які допомагають досягати основних стратегічних цілей організації, до яких відносять [17]:

- пошуки і підтримка потенційного до навчання персоналу;
- розвиток знань та досвіду на умовах безперервного навчання персоналу;
- визначення та використання потенційних можливостей співробітників;
- покращення духу змагання всередині організації;
- створення резерву серед керівництва;
- утворення системи професійного та кваліфікаційного розвитку планування трудової кар'єри.

Отже, основними завданнями розвитку персоналу, на яких ми б хотіли наголосити є:

- збільшення віддачі кожного працівника;
- підтримка духу суперництва організації в цілому;
- жага до покращення та кар'єрного росту.

В кожній системі є свої принципи, яких слід дотримуватись. Їх дотримання є умовою успішного результату в будь-якій організації. І в системі розвитку персоналу можна виділити такі базові принципи. Їх ділять на дві основні групи: загальні та специфічні (рис. 1.2). Розглянемо детальніше деякі з них [18]:



Рис.1.2. Принципи розвитку персоналу [18]

1) Принципи задоволення та сприйняття полягають в такій організації навчання, що працівники під час нього отримують максимальне задоволення. Полягає в максимальному знятті психологічної напруги та використанні спеціальних прийомів, що дозволяють релаксувати під час навчання і найбільше ефективно сприймати нову інформацію.

2) Принцип індивідуальності полягає в максимальній увазі індивідам організації, їх професійним та особистим навичкам та особливостям.

- 3) В принципі мотивації головним є всебічна зацікавленість в розвитку та присутність мотивуючого фактору, що спонукає для розвитку.
- 4) Принцип стратегічного мислення базується на вмінні персоналу керувати своїми думками, бачити перешкоди, вирішувати проблеми для досягнення цілей
- 5) Принцип зворотного зв'язку передбачає забезпечення якісного зворотного зв'язку (фідбеку) від керівництва, що зацікавлює та мотивує працівників
- 6) Принцип законності полягає в чіткому визначенні норм права, інструктажах персоналу щодо обмежень та прав.
- 7) Принцип демократизму передбачає вивчення соціальних інтересів і думок і можливість виражати їх під час процесу навчання персоналу.
- 8) Принцип об'єктивності базується на достовірних фактах, точності та обґрунтованості, надійності інформації, яка надається в навчанні.
- 9) Принцип системності базується на взаємозв'язку усіх елементів системи розвитку персоналу.
- 10) Принцип готовності до змін полягає в підготовці персоналу до можливих труднощів у зв'язку з можливими соціально-економічними та політичними змінами.
- 11) Принцип справедливості базується на однакових правах і можливостях для всіх працівників, незалежності від статі, віку та соціального становища.
- 12) Принцип ефективності передбачає, що витрати на навчання персоналу будуть меншими ніж позитивний економічний ефект.
- 13) Принцип строковості полягає в обмеженні тривалості процесу навчання персоналу до таких термінів, які будуть прийнятними керівництву та достатніми для персоналу.

Зміст роботи з навчання персоналу на конкретній посаді визначається переліком певних функцій. Функції визначаються видом управлінської діяльності, незалежно де вони проявляються та характеру його діяльності, місця знаходження, особливостей діяльності. До загальних функцій менеджменту

відносять: планування, організацію, управління, мотивацію та контроль. У контексті управління розвитком персоналу необхідно більше зосереджуватись на конкретних функціях, що визначають саме вплив на працю персоналу.

Функції, що є обов'язковими в управлінні розвитку персоналу:

- визначення пріоритетів серед складових системи розвитку персоналу;
- визначення економічних та соціально-психологічних можливостей підприємства для розвитку персоналу;
- спеціалізація кадрів для визначення їх здатності виконувати певні виробничо-управлінські функції;
- розробка та реалізація планів адаптації персоналу;
- виявлення професійного рівня працівників та їх відповідності займаним посадам на основі оцінювання;
- проведення професійного навчання персоналу в три етапи;
  - первинної професійної підготовки;
  - підвищення кваліфікації;
  - професійної перепідготовки;
- виявлення особистих та професійних якостей персоналу з метою їх кар'єрного зростання з пріоритетами розвитку підприємства;
- виявлення необхідності оновлення умов праці, методології та програмного забезпечення;
- забезпечення умов для потенційного розвитку персоналу;
- координування роботи лінійних працівників та кадрових менеджерів.

Крім загальних функцій розвитку персоналу, можна виділити і специфічні:

- Функції трансферу, поширювати, збирати та зберігати знання, накопичені людьми для теперішнього та майбутнього використання;
- Функція просвітництва передбачає всебічний розвиток професійних здібностей працівників на основі трьох етапного навчання;
- Розподільча функція. Передбачає грамотний розподіл ресурсів на розвиток персоналу в залежності від стратегічних цілей підприємства;



– Інноваційна функція передбачає процес забезпечення професійної орієнтації, адаптації, оцінювання, професійної підготовки, мотивації, соціального розвитку особи сучасними засобами спілкування, праці та обробки інформації;

- Функція координації цілей співробітників і компанії на основі визначення взаємовигідних пріоритетів [7].

Об'єднуючи ці функції (загальні, специфічні) у комплекс, це дає можливість підсистемі управління досягти соціально-економічної ефективності організації.

Також варто виділити цілі процесу управління розвитком персоналу:

- Забезпечити співробітників необхідним навчанням для виконання високоякісної роботи на рівні компетенції в поточних і майбутніх завданнях.

- Створити атмосферу, яка сприяє самореалізації особистості, ефективності та творчості.

- економічність. Наймати неефективних працівників просто для того, щоб їх звільнити, дуже дорого. Втрата чудових співробітників також дорого коштує, оскільки вони не бачать можливостей для кар'єрного зростання. Якщо співробітникам не дати можливості розвиватися, компанія неодмінно втратить кращих людей, а разом з ними інвестує в їх розвиток.

- Розробити дієві та змістовні програми розвитку працівників, які дозволять працівникам працювати над досягненням корпоративних цілей міста та особистих цілей.

- Проаналізувавши основні поняття, принципи, функції та напрями управління розвитком персоналу можна дійти висновку, що управлінській складовій організації варто забезпечувати гідний рівень розвитку персоналу, прикладати значних зусиль для їхнього навчання, підготовки, перепідготовки, тощо. Адже саме рівень розвитку персоналу організації є найважливішим важелем, що забезпечує конкурентоспроможність організації.

## 1.2. Сучасні підходи до управління розвитком персоналу організації

Низький рівень кваліфікації співробітників значно знижує конкурентоспроможність компанії. Вік наявних професійних знань і навичок стрімко скорочується, що знижує здатність співробітників компанії виконувати свою роботу. Це різко знижує конкурентоспроможність компанії на ринку.

Керівництво компанії моделює розвиток свого персоналу через конкретні елементи активу. Ці моделі чітко визначають компанію за її діями щодо розвитку персоналу. Як у зарубіжних, так і у вітчизняних компаніях існують різні моделі управління розвитком персоналу (рис. 1.3).

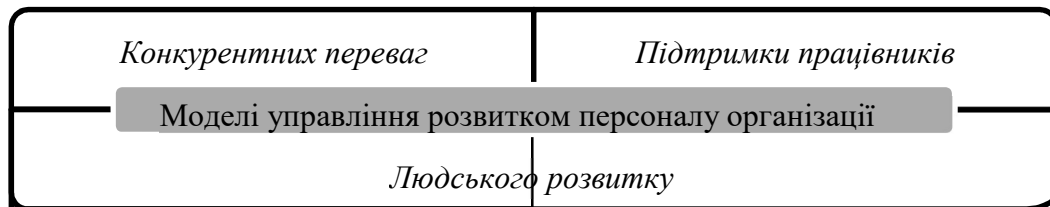


Рис. 1.3. Моделі управління розвитком персоналу організації

Розроблено автором на основі: [22, с. 322-327]

Компетентність співробітників має вирішальне значення для конкурентоспроможності компанії. Ось чому компанії максимально використовують знання та здібності своїх співробітників. Моделювання конкурентних переваг використовує навички, знання та вміння працівників для досягнення найкращих результатів. Щоб правильно оцінити потреби підприємства, модель конкурентних переваг вимагає від співробітників опитування індивідуальних потреб як з точки зору загальної якості, так і кількості. Співробітники повинні знайти можливості працевлаштування, які їм особисто подобаються і які забезпечують достатню кількість та/або якість. Модель конкурентних переваг спонукає співробітників «виглядати за номером один».

Той факт, що кожен працівник постійно вдосконалюється, допомагає самовдосконалюватися, підвищує його знання та вміння. Однак у такої моделі розвитку персоналу є й недоліки. Багато співробітників вважають цю модель складною, оскільки вони постійно прагнуть розвиватися.

Стрес на робочому місці та серйозні конфлікти часто виникають в однаковій мірі. Висока плинність кадрів зумовлена: небажанням працівника працювати під постійним тиском без сторонньої допомоги; низьким рівнем згуртованості колективу; «відставанням» працівника від швидкості, яку від нього вимагає компанія;

Модель підтримки працівників передбачає значне спрощення та покращення умов трудового життя персоналу: зменшення використання фізичної праці, автоматизація праці, соціальна підтримка персоналу, створення програм охорони праці та здоров'я персоналу.

Дана модель розвитку персоналу націлена на внутрішню мотивацію працівників, що передбачає саморозвиток, відчуття захищеності, лояльності від керівництва, тощо. Проте застосування даних заходів не завжди призводить до реального підвищення рівня знань працівників, тобто не завжди працівник готовий самостійно підвищувати свою кваліфікацію - «віддаватись» підприємству, на стільки ж як підприємство віддало йому ж. Цей нюанс є основним недоліком впровадження даної моделі розвитку персоналу.

Модель людського розвитку передбачає постійний вклад, роботу та підтримку в безперервну освіту працівників, підтримку здоров'я та матеріального забезпечення. Головною метою цієї моделі є націлення на багатогранний розвиток потенціалу працівників включаючи: інтелектуальний, культурний, освітній, творчий та трудовий для підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому.

При формуванні цілей та завдань управління розвитком персоналу в системі управління персоналом, підприємства повинні враховувати власні та світові стратегії розвитку. Підходи до управління розвитком персоналу має багаторівневу структуру, відображену на рис. 1.4.

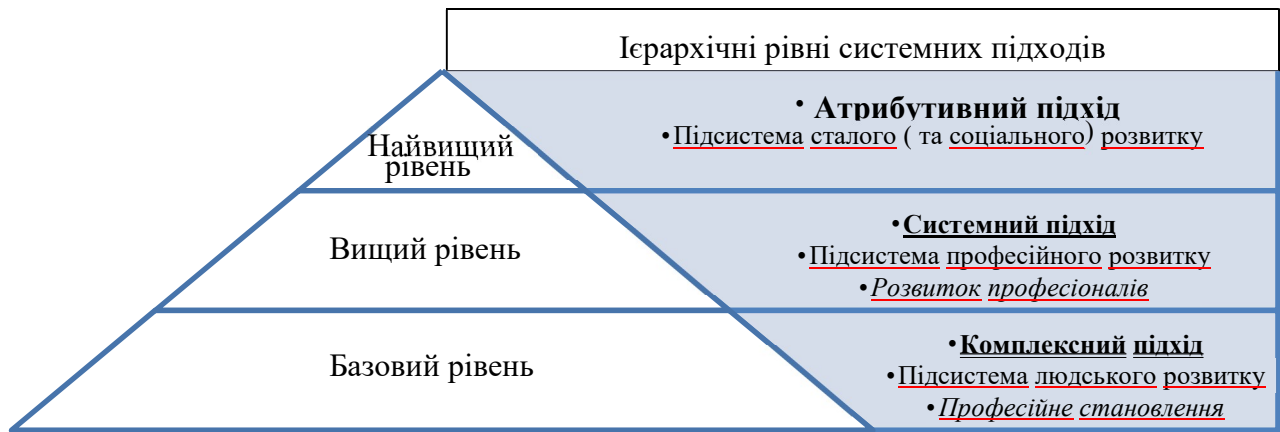


Рис. 1.4. Структура системи управління розвитком персоналу [22]

Базовий рівень даної структури базується на методі синтезу. Найвищий відповідає систематичному, а найвищий – атрибуційному методу, який відображається в роботі підсистем професійного, людського, сталого (соціального) розвитку та відповідних їм планів.

Базовий рівень структури розвитку персоналу підприємств ґрунтується на формуванні умінь та технічних навиків під час та по закінченню професійного навчання організованого підприємством. Також в базовий рівень включається розвиток соціалізації, орієнтації, консультування працівників задля професійного становлення та внутрішньої здорової конкуренції між кадрами.

Вищий рівень структури характеризується підтримкою глобальної конкурентоспроможності. Сюди включають професійний розвиток персоналу, який проводить підприємство для закріплення базових знань та навичок, а також навчання нових сучасних методів роботи з інноваційними інструментами та засобами праці. Він полягає в розвитку працівників-професіоналів в рамках їх сфери діяльності.

Найвищий рівень структури характеризується сталим розвитком персоналу, де працівники виходять на світовий рівень програм навчання, конкурування з найкращими світовими кадрами в своїй сфері діяльності, за яким максимізується соціально-економічний добробут цих професіоналів.

Організацію процесу розвитку персоналу можна спостерігати на рис. 1.5.

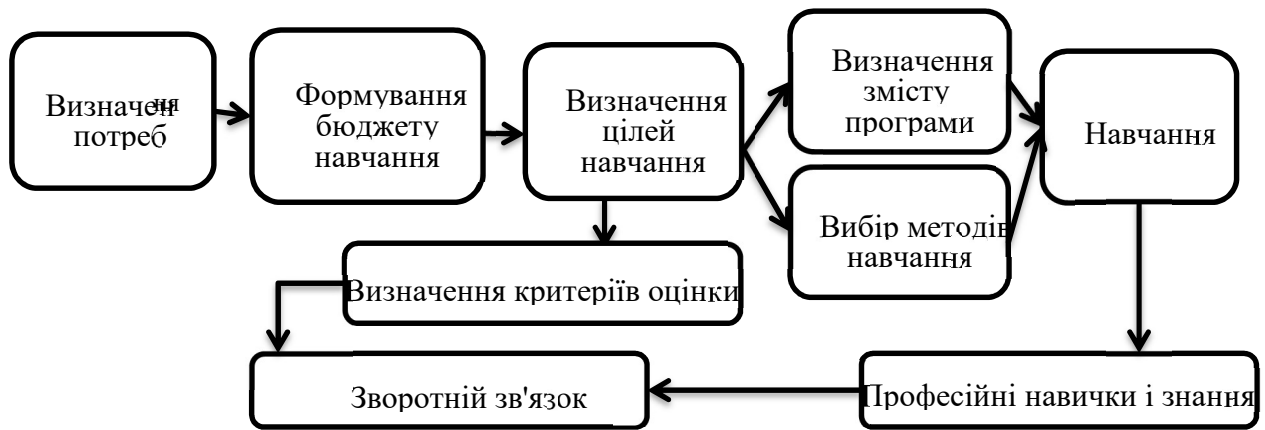


Рис. 1.5. Організація процесу управління розвитком персоналу [32]

Систему розвитку персоналу розкриває така систематична послідовність дій:

1. Виявляти потреби у навчанні персоналу та визначати кому і що потрібно вчити для досягнення стратегічних цілей організації.
2. Планувати та створювати корпоративні програми навчання з конкретними термінами, бюджетом, категоріями персоналу, методами його навчання і розвитку.
3. Розробляти навчальні програми для кожної категорії персоналу відносно сфери діяльності.
4. Проводити навчання за планами створених програм.
5. Збирати та оцінювати результати проведених навчань.

Проаналізовано останні тенденції практики розвитку персоналу і теоретичних розробок у цій галузі, а основні шляхи розвитку персоналу підприємства повинні включати сфери, що зображені на рис. 1.6.

1) Організаційний розвиток полягає у створенні таких умов на підприємстві, щоб працівники могли поділяти та просувати цінності організації за таких умов, а також створити такі умови, щоб зробити розвиток потребою в персоналі та організаційною нормою. Цей напрямок розвитку персоналу досить складний, тому що у кожного співробітника є свої особисті норми і правила поведінки при роботі в цілому і з працівниками зокрема. Тому побудова

організаційної культури підприємства повинна здійснюватися в тісній взаємодії з вищим керівництвом і працівниками.



Рис. 1.6. Сфери розвитку персоналу [35]

2) Професійний розвиток - сфера розвитку людей, пов'язана з підготовкою співробітників до можливості виконання нових функцій, зайняття нових посад і вирішення нових складних завдань.

3) Супроводження процесів змін – сфера розвитку персоналу, що стосується з підготовкою кадрів до гіпотетичних змін у діяльності підприємства та участі з управлінням цими змінами. Спеціалісти виділяють три основні цілі супроводження процесів змін:

- зміни відношення до роботи;
- зміна поведінки кадрів організації в потрібному для неї напрямку;
- стимулювання персоналу до змін у структурі підприємства та організації управління персоналом.

4) Наставництво – це сфера розвитку співробітників, яка передбачає використання власних досвідчених співробітників для демонстрації новим

працівникам і стажерам, як вони виконують різноманітні роботи. Після демонстрації інструктора настає етап самостійної діяльності під його контролем. Після цього працівникові дозволяється працювати на своєму робочому місці. Мета наставників – сприяти професійному розвитку слухачів та нових працівників.

5) Планування кар'єри – це сфера розвитку персоналу, що дає можливість успішно просуватись кар'єрною драбиною і дозволяє отримувати від працівників максимальної віддачі для забезпечення позитивного економічного та конкурентного ефекту підприємству.

6) Підвищення кваліфікації – це підготовка досвідченого персоналу з метою покращення знань та навичок пов'язаних з вищими вимогами до професії або підвищенням у посаді. Ця підготовка повинна бути комплексною та диференційованою для різних працівників, безперервною й орієнтованою на перспективні майбутні професії. Підвищення кваліфікації може проводитись спеціальним органом організації за допомогою тренерів, коучів та інших професіоналів, або шляхом залучання зовнішніх освітніх компаній чи фізичних осіб.

7) Навчання персоналу – це базова сфера розвитку персоналу, що починається з визначення потреб у навчанні на основі потреб організації, продовжується комплексним професійним навчанням на засадах безперервності до досягнення певних результатів, необхідних організації для нарощування конкурентних сил в її межах та поза ними, що в подальшому дозволяє досягати нових вершин на своїй професії чи опанувувати нові.

Згідно з багатьма дослідженнями, успіх програм професійного навчання на 80% залежить від адекватності навчання і лише на 20% від бажання та навичок слухачів. Більшість програм професійного розвитку сьогодні є сумішшю різних методів подачі матеріалу, таких як: усні лекції, фільми та інші відеофайли, ігри, симуляції, семінари, навчання тощо.

Навчання персоналу повинне бути актуальним, з застосуванням теорії та практики і давати можливість отримання зворотного зв'язку.

Серед світових сучасних тенденцій розвитку персоналу показують, що навчання безпосередньо переходить на робочі місця, а відповідальність за результати здебільшого лягають на працівника і його керівника. До сучасних методів навчання персоналу належать такі: метод усунення бар'єрів, подання прикладу, коучинг, secondment, buddying, shadowing та e-learning.

Метод усунення бар'єрів. Багато організацій жорсткі у своїй організаційній структурі та процесах, що може ускладнити реалізацію деякої міжфункціональної роботи, динамічного зростання та високопродуктивного навчання. Лідерство полягає в тому, щоб зруйнувати стіни та розробити систему, яка заохочує гнучкий підхід до навчання та роботи.

Сьогоднішнє покоління співробітників звикло насолоджуватися відкритим робочим середовищем, яке дозволяє їм вільно розвиватися та працювати. Заберіть зайві бар'єри і ваші співробітники стануть більш задоволені.

Метод подання прикладу. Співробітник відчує цінність процесу розвитку, коли зрозуміє, що його керівництво теж продовжує розвиватися особисто і професійно. Моделюючи цю поведінку, лідери формують довіру, необхідну заохочення співробітників до участі у розвитку. Це показує персоналу, що є частиною культури організації.

Особистий приклад дає зрозуміти, що для всіх в організації важливий розвиток і очікується, що всі співробітники братимуть участь у процесі постійного покращення, що розвивається зсередини.

Коучинг – це метод управління персоналом, який сприяє поєднанню внутрішніх можливостей персоналу і потенціалу людських ресурсів. Проводиться постійне вдосконалення їх професійних навичок та кваліфікації, що забезпечує розвиток компетентностей, що спонукає до використання інноваційного підходу в роботі; розкривається потенціал працівників з метою максимального підвищення ефективності. Головною умовою є те, що коучинг не вчить, а допомагає вчитися [35].

E-learning – метод, що стосується дистанційного навчання. За допомогою E-learning персонал може отримувати нові навички та завдання в будь-якому місці



та без відриву від їх трудової діяльності. В результаті підвищується залученість, розвиваються компетенції, покращується обстановка в колективі. Розвиток сучасного суспільства неможливо уявити без інтернет-ресурсів, відео-хостингів та соціальних мереж.

Buddying – можна перекласти, як підтримка та допомога підлеглому від керівництва з метою передачі важливої та повчальної інформації для досягнення спільних результатів. Також в buddying входить надання один одному об'єктивного зворотного зв'язку під час виконання завдань, пов'язаних з навчанням. Його називають неформальним наставництвом.

Shadowing –метод для початківців, які тільки збираються іти працювати в компанію, зазвичай без жодного досвіду роботи. Shadowing дослівно можна перекласти як бути тінню. застосовується компаніями, які готові нових людей без досвіду та навчати їх з нуля. Наприклад, хтось хоче стати бухгалтером і компанія дає йому можливість побути у себе кілька днів працюючи разом їхнім бухгалтером, іншими словами, - бути його тінню. Так людина отримує уявлення про ту чи іншу роботу і розуміє яких знань і навичок йому не вистачає.

Secondment або робочі відрядження. Такий метод передбачає тимчасове переведення працівника на інший відділ в організації чи на стажування в іншій компанії, для здобуття нових навичок та знань, які пригодяться працівнику в майбутній роботі або становленні кар'єри. Як правило такі відрядження оплачуються компанією і можуть тривати до 12 місяців [35].

Основним недоліком даних методів є перевантаження керівників і працівників в процесі навчання, недостатня інформаційна база, відсутність досвіду у навчанні когось.

Ці методи розвитку співробітників можуть бути реалізовані в організації будь-якого розміру та ефективно працюватимуть для формування майбутніх лідерів у компанії. Незалежно від того, чи використовує організація кілька або всі тактики, перелічені тут, дуже важливо, щоб кожна з них використовувалася послідовно, чітко долинала до персоналу та відстоювалася керівництвом.

Обговорюються різні популярні методи розвитку персоналу разом із поясненнями поширених методів розвитку персоналу. Позитивні та негативні сторони кожного з них зазначені для зручності. Під час використання неформальних методів навчання працівники потребують підтримки з боку керівників. Це включає заохочення працівників усіх відділів до участі; це також вимагає впровадження програм для зміцнення довіри і підвищення креативності та створення команди.

### **1.3. Складові процесу розвитку персоналу організацій в сучасних умовах**

Рівень розвитку будь-якої організації визначається розвитком її кадрів. У сучасних умовах, коли теоретичні знання та практичні навички стрімко старіють, здатність організації постійно розвивати своїх співробітників є одним із найважливіших факторів гарантії її конкурентоспроможності на ринку. Тому необхідно розуміти складові процесу розвитку людей. Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 1.7.

- До професійного навчання персоналу відносять: надання молодим недосвідченим працівникам інформаційної бази знань, яку вони повинні освоїти для роботи у своїй сфері, проведення керівництвом демонстраційних навчань в роботі на місцях, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки.

- Виробнича адаптація - це пристосування працівників до нових для них умов, засобів та інструментів праці. Адаптація проходить у кілька етапів та постійно контролюється керівництвом та може тривати від кількох днів до кількох тижнів.

- Оцінювання та атестація персоналу є важливою складовою в процесів розвитку персоналу, адже саме вона дає можливість визначити яку користь приносить те чи інше навчання для працівників. І в яких моментах потрібно докласти більше зусиль.

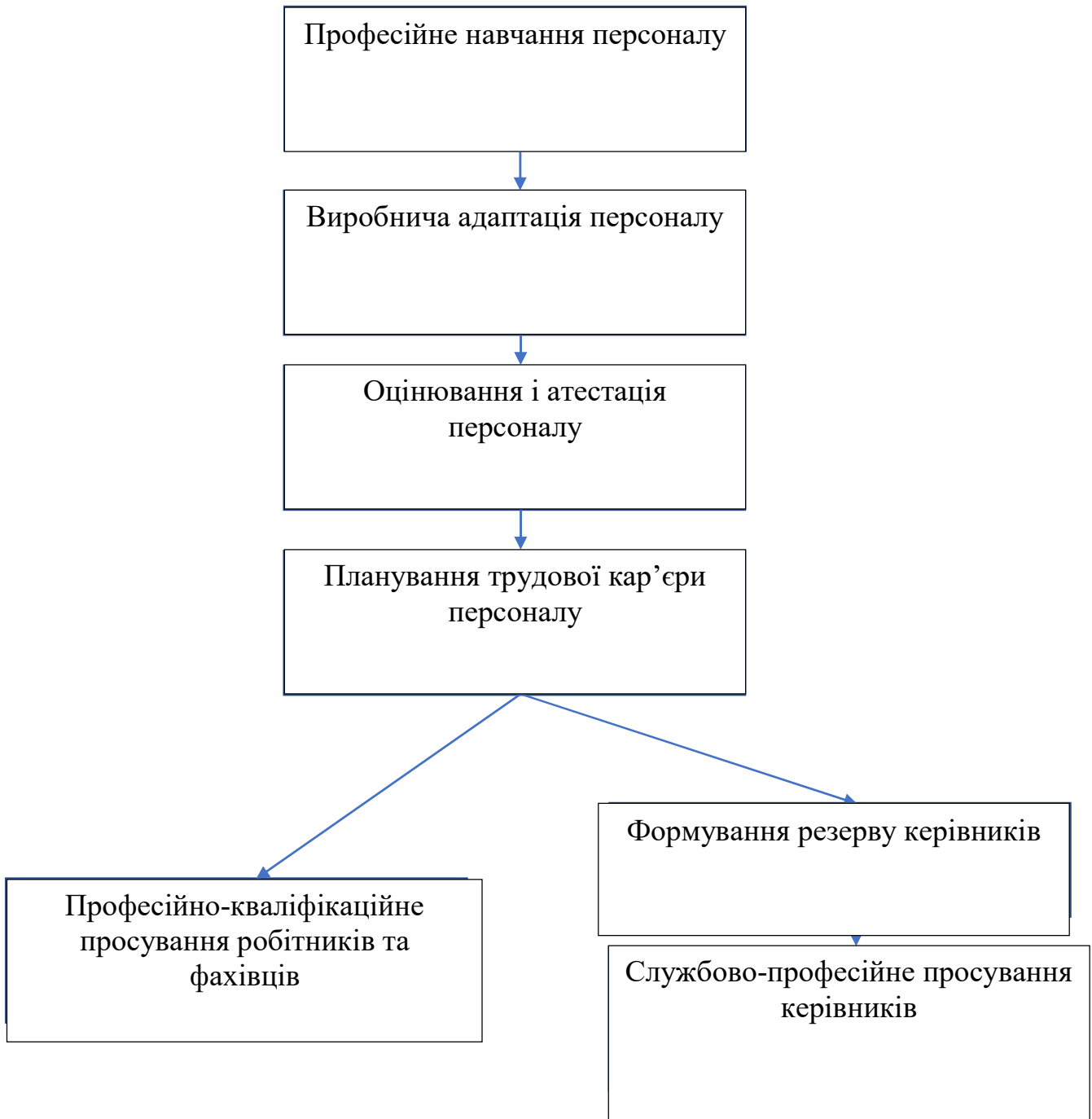


Рис. 1.7. Складові процесу розвитку персоналу організації [34]

- Планування трудової кар'єри персоналу у великій мірі залежить від бажання та потенційних можливостей працівника, його інтересів та здібностей. Планування трудової кар'єри повинно забезпечувати подальший розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, перепідготовку. Воно має бути направлене на забезпечення зв'язку між кар'єрними цілями працівника і потребами організації.

- Професійно-кваліфікаційне просування – складова, що являє собою сукупність форм, засобів та методів організації послідовних, планомірних дій стосовно навчання і переміщення працівників від простих до складних задач та високих ступенів майстерності, враховуючи професійні та кар’єрні інтереси працівника.

- Формуванням резерву керівників. Під резервом керівників розуміють групу працівників, що відібрані для висунання на керівні посади в результаті проведених оцінювань від їхнього керівництва. В залежності від потреб на певних підрозділах їх переводять для оптимізації процесу та покращення ефективності роботи.

- Службово-професійне просування керівників це серія послідовних переміщень працівників по різних посадах, що зумовлює розвиток організації та особистостей. Це можуть бути як вертикальні, так і горизонтальні переміщення. Поняття службово-професійного просування і кар’єри є дуже близькими, але не однаковими. Це зумовлюється тим, що не завжди збігається бажання в кар’єрі працівника та шлях службово-професійного просування керівництва організації.

- Розвиток персоналу значною мірою залежить від навчальних закладів та умов профорієнтаційної роботи безпосередньо в організації. Одним із результатів розвитку персоналу є творча та інноваційна робота наших співробітників. Водночас здійснення розвитку людей вимагає наявності в організації відповідних систем матеріального та морального стимулювання.

Зростання професіонала може відбуватися за межами його роботи, якщо воно ініційоване та сприяння за межами робочого середовища. Це можна зробити, не вимагаючи коштів з організації або з особистих рахунків. Натомість ці заходи можуть здійснюватися за рахунок коштів бюджету громадянина чи холдингів.

Під професійним розвитком персоналу розуміється постійне вдосконалення здібностей працівника. Практика забезпечення постійного підвищення кваліфікації працівників називається «професійним розвитком персоналу». Цей навмисний і систематичний розвиток працівників відбувається

на робочому місці через програми навчання на робочому місці. Мета професійного розвитку персоналу полягає в тому, щоб підвищити продуктивність праці співробітників і забезпечити виконання ними більш складних завдань зі своїми здібностями, ніж раніше вимагалось. Крім того, ця мета полягає в тому, щоб підвищити конкурентоспроможність працівників на ринку праці, щоб забезпечити конкурентоспроможність організації з рештою робочої сили.

Освіта — це процес навчання та засвоєння нових навичок і знань, необхідних для підготовки до професійного навчання або роботи. Це також передбачає інтеграцію людини в суспільство через засвоєння нею теоретичних, практичних і професійних навичок і знань. Кожен рівень освіти - професійно-технічна, середня і вища - визначається вимогами виробництва, станом техніки, науки і культури. Крім того, на рівень освіти впливають соціальні відносини в кожній країні.

Працівники, які раніше не мали робітничої професії чи спеціальності, здобувають відповідний рівень професійної кваліфікації шляхом первинної професійної підготовки

Навички та вища освіта, спрямовані на оволодіння новою професією, вважаються професійно-технічною або вищою освітою. Таке навчання часто проводиться в навчальних закладах.

Розвиток спеціальних знань і практичних навичок вимагає додаткової вищої освіти. Довгострокова професійна або вища освіта також сприяє отриманню нових знань, умінь і практичних навичок, які перевершують раніше зрозумілі стандарти. Це призводить до розширення раніше засвоєних уроків у сучасному виробництві чи сферах послуг.

Переміщення працівників через просування на новий рівень роботи вимагає від учителів виконання додаткової роботи, отримання додаткової освіти та досвіду у своїй галузі. Цей процес також призводить до переходу працівників між професійно-кваліфікаційними групами.

Зосередженість керівництва компанії на розвитку персоналу допомагає максимізувати продуктивність працівників, сприяти робочій мобільності та запобігати масовій безробіттю. Розвиток персоналу збільшує здатність організації оновлювати виробництво та підвищувати продуктивність. Це також покращує фінансові показники та сприяє конкурентоспроможності робочих місць. Насправді постійний розвиток персоналу має вирішальне значення для успіху будь-якої компанії.

Компанії прагнуть і далі розвивати свій персонал, коли вони є частиною розвиненої ринкової економіки. Це важливий показник прогресу суспільства, а також важливий рушій наукового та технологічного розвитку.

Україні необхідно наслідувати практику інших країн у питаннях розвитку та організації персоналу. Це важливо для професійного управління працівниками, якого країна повинна прагнути, щоб забезпечити довгострокове економічне зростання.

Без обговорення та планування з боку вищого керівництва компанії не зможуть реалізувати ефективні зусилля щодо розвитку. Це тому, що вище керівництво витрачає ресурси, коли нічого не планує. Крім того, для впровадження ефективних стратегій розвитку потрібна спільна робота відділу кадрів і менеджменту.

Усі відділи повинні працювати разом зі своїм відділом кадрів, щоб визначити цінності, процеси та практики, які вони можуть використовувати для покращення своєї продуктивності та компетенції.

Щоб підтримувати безперервний розвиток вашої компанії, топ-менеджмент повинен зосередитися на розвитку якостей серед співробітників, щоб керувати ними в майбутньому. Цього можна досягти шляхом навчання поточних співробітників комунікації, вирішенню проблем і лідерству.

Новим співробітникам потрібна програма розвитку лідерства, щоб розвинути свої лідерські якості. Це дозволяє їм працювати за гнучким графіком і змінювати свою структуру з часом. Завдяки сильним лідерським якостям кандидата легко залучити. Залучення допомоги представника відділу кадрів

може полегшити це. Багато з цих кандидатів матимуть видатні якості, які HR вважатимуть бажаними.

Працівників сьогодні цінують за їх комунікативні здібності. Вони також повинні бути товариськими, мати емоційний інтелект і вміти вести переговори. Оскільки бізнес росте та диверсифікується, розвиток цих навичок стає важливим.

Багато роботодавців відзначають дедалі більшу прогалину в навичках м'якого спілкування на своїх робочих місцях. Це через зростаюче занепокоєння, що молоді покоління технічно підкованих співробітників не володіють відповідними навичками спілкування. Програма розвитку може допомогти пом'якшити цю проблему, навчаючи працівників новим навичкам м'якого спілкування та заохочуючи їх до подальшого вдосконалення своєї соціальної обізнаності. Кілька ідей можна обдумати в групі, щоб визначити альтернативне використання різних навичок м'якого спілкування.

Люди вважають, що програми гейміфікації — це те ж саме, що й реальне навчання. Це непорозуміння, яке потрібно роз'яснити. Люди помилково вважають, що гейміфікація означає створення середовища, схожого на відеоігри. Насправді це процес створення прогресивної системи винагороди для системи навчання. Ця система схожа на систему сучасних відеоігор.

Навіть найбільш апатичний учень може бути змушений вчитися, коли його мотивують схвалення однолітків, значки, бали та таблиці лідерів. Для студентів, яким потрібен час, щоб продемонструвати свою мотивацію, нарахування балів може служити тимчасовим стимулом.

Мобільність. Згідно з дослідженням LinkedIn, найбільшою проблемою в розвитку персоналу є надання працівникам часу для навчання. Співробітники погодяться, що вони не встигають залишити основну роботу заради навчання. Ця проблема вирішується впровадженням навчання на кількох платформах, наприклад, офлайн та онлайн лекцій, курсів, які можна вивчати онлайн з комп'ютерів та смартфонів.

## Висновки до розділу 1

Вивчення глибшого розуміння управління персоналом виявилось життєво важливим кроком для розуміння будь-якої системи управління. Здатність керувати людьми є найважливішою для успіху будь-якої компанії в сучасну епоху. Через це аналіз управління персоналом показав, що працівники є найважливішим фактором успіху компанії. Витратні матеріали доступні та прості в управлінні; тому розуміння розвитку людей виявилось життєво важливим для підтримки компанії на плаву.

Можна узагальнити, що управління людськими ресурсами безперервна система заходів в сфері навчання персоналу, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, кар'єрного росту та покращення соціального статусу. Все це проводиться для досягнення відповідного рівня знань, вмінь та навиків, в працівників формуються свої цінності, зростає прив'язаність та довіра до компанії, яка займається розвитком твоєї особистості, а для організації це підвищує її конкурентоспроможність та зменшує плинність кадрів.

Було визначено сучасні підходи до розвитку персоналу, практика світових компаній показує що класичні тренінги не є найефективнішими методами, а на їхнє місце приходять нові методи, підходи та технології навчання та розвитку персоналу. До них відносять коучинг, buddying, shadowing, e-learning та secondment.

Серед складових процесу розвитку персоналу організацій, що використовуються в сучасних умовах є:

- професійне навчання персоналу;
- виробничу адаптацію персоналу;
- оцінювання і атестацію персоналу;
- планування трудової кар'єри персоналу, що, в свою чергу, поділяється на:
  - професійно-кваліфікаційне просування робітників та фахівців;
  - формування резерву керівників;



- службово-професійне просування керівників.

Розглянуто тренди розвитку персоналу в сучасних умовах, що використовуються у світових та вітчизняних компаніях, зокрема, такі як: спільна робота керівництва та HR-менеджерів; стратегічне бачення; увага до soft skills працівників; збільшення гейміфікації; мобільність.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «МХП»

#### 2.1. Економіко-управлінська характеристика діяльності підприємства

ПрАТ «МХП» — провідний агрохолдинг України та найбільший виробник м'яса птиці в Європі, заснований у 1998 році. Холдинг налічує близько 30 компаній у 14 регіонах України, а загальна кількість співробітників у 2018 році перевищила 28 тис. На кінець 2018 року земельний запас компанії становив близько 370 тис. га. ПрАТ «МХП» географічно експортується приблизно до 80 країн світу.

«МХП» — приватне акціонерне товариство. Компанія випустила акції та котирується на світових фондових біржах, включаючи LON (як MHPC) і Nasdaq (MHPSY), а з 2019 року акції схвалені для торгівлі в Україні. Розмір статутного капіталу становить 786 927 920,00 грн.

Компанія в основному займається трьома напрямками діяльності:

- рослинництво (вирощування зернових культур: кукурудзи, пшениці, соняшника, ріпаку), виробництво кормів та соняшникової олії;
- птахівництво і супутні виробництва (виробництво охолодженої курятини, продуктів швидкого приготування);
- інші сільськогосподарські операції (виготовлення свіжої яловичини преміум класу, ковбасних виробів і копченини, фруктів) [4].

Основна мета МХП – займати найвищі позиції виробника м'яса на ринку України, а також бути відомими на ринку Європи. Ці цілі досягаються такими методами:

Придбання контролю над витратами може допомогти компанії продовжувати працювати.

Інвестиції в сучасні виробничі потужності та обладнання допомагають європейському виробнику отримати перевагу над своїми конкурентами, створюючи сучасні підприємства.

Наступним у списку цілей компанії на наступні п'ять років є розширення каналів бізнесу за рахунок франчайзингу.

МХП має намір збільшити свою частку на ринку, залишаючись стабільним на ринку м'ясопереробної продукції. Вона прагне розширити асортимент і залучити більшу аудиторію шляхом розробки нових м'ясних продуктів.

Підтримка МХП торговельних марок через цільову рекламу забезпечує високу впізнаваність, довіру та зростання продажів МХП. Це також призводить до подальшого збільшення продажів [4].

Розвиток підприємства за роками існування «МХП»:

1998 – Косюк заснував АТЗТ «Миронівський хлібопродукт». Компанія придбала контрольний пакет акцій ВАТ «Миронівський завод по виробництву зерна та комбікормів» (м. Миронівка).

1999 рік - «Миронівський хлібопродукт» купує та модернізує птахофабрику «Перемога» в селі Будище, розпочинається промислове виробництво м'яса птиці.

2001 р. – Птахофабрика «Дружба народів Нова» (с. Петрівка) увійшла до МХП. До «Миронівського хлібопродукту» приєдналася «Старинська птахофабрика» (с. Мирне), що спеціалізується на вирощуванні батьківської птиці.

2002 - Випущено заморожену курку під торговою маркою «Наша Ряба».

2003 - У грудні «Миронівський хлібопродукт» став першим українським підприємством, яке отримало кредит від Міжнародної фінансової корпорації (IFC). Ці кошти спрямовані на добудову та модернізацію виробничих потужностей.

У 2003-2006 роках «Миронівський хлібопродукт» освоює напрямки діяльності:

- вирощування кукурудзи, соняшнику, пшениці, ріпаку та інших культур;
- виробництво ковбасних виробів і м'ясних напівфабрикатів;
- розведення великої рогатої худоби для виробництва яловичини преміум-класу під торговельною маркою «Сертифікований Ангус»;
- виробництво гусячої печінки та фуа-гра.

2004 рік — «Миронівський хлібопродукт» ввів в експлуатацію завод з переробки насіння соняшнику потужністю переробки 200 тис. тонн насіння на рік (після оснащення заводу другою лінією переробка переробки склала 350 тис. тонн на рік).

2005 рік – до складу «Миронівського хлібопродукту» увійшло підприємство «Зернопродукт», створене у 2004 році, яке займається вирощуванням кукурудзи, пшениці, ячменю та соняшнику. Того ж року до складу «Миронівського хлібопродукту» увійшов і «Катеринопільський елеватор» (комбінат із зберігання зернових та олійних культур). Це дозволяє компанії підвищити контроль над виробництвом комбікормів. «Миронівський хлібопродукт» у травні приєднався до Черкаського заводу залізобетонних виробів для виробництва бетонних плит для будівництва пташників.

2006 - 30 травня засновано холдингову компанію MHP S.A. відповідно до законодавства Люксембургу.

У січні завершилося будівництво першого в Україні заводу з виробництва м'ясних напівфабрикатів. Цього року до складу компанії також увійшли науково-виробничі підприємства «Урожай» (рослинництво) та «Дружба народів» (рослинництво та птахівництво).

«Миронівський хлібопродукт» завершив випуск єврооблігацій на \$250 млн.

В середині 2007 року запрацювала перша виробнича лінія ЗАТ «Миронівська птахофабрика» (м. Канів). Для повноцінного забезпечення підприємства ресурсами та кормами на «Катринопольському елеваторі» додано дві нові лінії з виробництва комбікормів, а також вдосконалено потужності

інкубаційного яйця Старинської птахофабрики. При роботі лінії на повну потужність виробництво групи зросло на 70%.

2008 рік - «Миронівський хлібопродукт» проводить первинне розміщення акцій (у формі глобальних депозитарних розписок) на Лондонській фондовій біржі. Таким чином, «Миронівський хлібопродукт» став першою українською аграрною компанією, розміщеною на головній будівлі Лондонської фондової біржі.

Група придбала понад 80% акцій фабрики "Український бекон", яка виробляє м'ясопродукти. Асортимент «Миронівського хлібопродукту» розширюється за рахунок таких торгових марок м'ясо-ковбасних виробів, як «Бащинський» та «Європродукт».

2009 рік – у червні завершено будівництво другої черги Миронівської птахофабрики – підприємство вийшло на повну потужність, річний обсяг виробництва курятини – близько 200 тис. тонн.

Сьогодні Миронівська птахофабрика є найсильнішим гравцем на українському ринку промислового виробництва курятини та одним із найсильніших у цьому напрямку в Європі.

У вересні «Катринопольський елеватор» збільшив потужності з перевалки соняшнику. Це дозволяє «Миронівському хлібопродукту» задовольнити зростаючий попит на соняшниковий протеїн, необхідний для виробництва комбікормів. Завдяки цьому видобуток нафти збільшився на 50%. У квітні відбувається редизайн ТМ «Наша Ряба».

2010 — у Ладжині розпочато будівництво птахокомбінату «Вінницький бройлер» потужністю 440 тис. тонн курятини на рік. Після введення в експлуатацію всіх виробничих ліній воно стане одним з найбільших підприємств цього профілю в Європі та світі.

До 2015 року МХП рефінансував 250 млн доларів єврооблігацій і отримав 330 млн доларів.

У грудні під час SPO власник "Миронівського хлібопродукту" Юрій Косюк продав близько 10% акцій підприємства. Відтепер близько 35% акцій компанії знаходяться у вільному обігу.

2011 р. – «Миронівський хлібопродукт» розпочав розвиток проекту «Біогаз», який передбачає будівництво біогазової станції курячого посліду на базі птахофабрики «Оріль-Лідер» (Дніпропетровська область). Інвестиції в кожену установку становлять приблизно 15 мільйонів доларів. Потужність станції становитиме 5 мегават на рік. Біогазові установки зменшать «вуглецевий слід» і допоможуть зменшити витрати на виробництво.

Цілі компанії – енергоефективність та незалежність.

2012 - Завершено будівництво та введено в експлуатацію першу чергу Вінницького комплексу. До середини 2014 року планується вийти на річний обсяг виробництва близько 220 тис. тонн.

У квітні 2012 року «Миронівський хлібопродукт» розпочав будівництво біогазової станції на птахофабриці «Оріль-Лідер». У грудні 2012 року введено в дослідну експлуатацію першу бродильну ємність.

«Миронівський хлібопродукт» збільшив земельний банк приблизно на 5 тис. га.

4 грудня 2012 року влада ЄС проголосувала за включення України до списку країн, які мають право експортувати продукцію птахівництва до країн ЄС. Згідно з Регламентом ЄС №88/2013, з 31 січня 2013 року Україна отримала право експортувати продукцію птахівництва до країн ЄС.

2013 - На кінець року Вінницька птахофабрика мала на повну потужність 9 племінних ділянок. Компанія успішно випустила єврооблігації зі строком погашення 2020 року на суму 750 мільйонів доларів США та запропонувала в обмін облігації зі строком погашення 2015 року. Згідно з передовою світовою практикою, Миронівський хлібопродукт виплатив перші квартальні дивіденди акціонерам компанії в розмірі 1,13 сінгапурських доларів на акцію, що еквівалентно 120 мільйонам доларів США.

Трьом підприємствам компанії присвоєно європейські номери, що дозволяє експортувати продукцію до країн ЄС. Розпочато експорт хлібобулочної продукції «Миронівський» до ЄС.

Земельний запас підприємства складає 360 тис. га.

2014 рік – завершено будівництво та введено в експлуатацію першу чергу Вінницької птахофабрики річною продуктивністю близько 220 тис. тонн м'яса птиці. У цьому ж році компанія отримала ліцензію на експорт до країн ЄС і почала експортувати курятину під торговою маркою Qualiko.

МХП вперше взяв участь у найбільших у світі продовольчих виставках: GULFOOD (Дубаї, ОАЕ) та SIAL (Париж, Франція). Зона експорту охоплює 50 країн, включаючи Співдружність Незалежних Держав, Азію, Африку та Близький Схід. Експорт продукції МХП зростає. ТМ Qualiko створена для експорту продукції МХП на світовий ринок.

Створено ТМ Chik&Go - бренд їстівної замороженої продукції. Еквівалент 120 мільйонів доларів.

2015 рік – «Миронівський хлібопродукт» вперше взяв участь у міжнародній виставці AGUNA (м. Кельн, Німеччина), на якій було підписано 310 договорів.

На початку вересня 2015 року у складі Катеринопільського елеватора було завершено будівництво найбільшого в Україні олійноекстракційного заводу та першого олійноекстракційного заводу «Миронівського хлібопродукту», які 10 жовтня запрацювали.

На Миронівській птахофабриці функціонують два цехи з вирощування бройлерів і новий цех із заморожування продукції.

У червні в Брюсселі шість продуктів «Миронівського хлібопродукту» отримали європейську нагороду ITQI (International taste&quality institute) як переможці міжнародного конкурсу Superior Taste Awards 2015.

Компанія продовжила реалізацію політики щодо точного землеробства та управління земельними запасами.

У травні «Миронівський хлібопродукт» вперше взяв участь у Far East China Food Exhibition.

2016 - Створено компанію в Нідерландах - перше представництво та перший виробничий майданчик Миронівського Хлібопродукту в Європі.

«Миронівський хлібопродукт» створив конкурс малих грантових проектів для сільського населення «село». Кроки розвитку» Проект спрямований на стимулювання соціальної активності сільських громад.

Завершено пілотний проект із впровадження геоінформаційної системи – комплексного рішення, що об'єднує облікові та картографічні дані в одному інформаційному просторі. Впроваджено інтегровану систему управління сільськогосподарським виробництвом GlobalG.A.P.

2017 - Компанія МХП пройшла редизайн. 7 листопада 2017 року «Миронівський хлібопродукт» презентував усім співробітникам і громадськості оновлений логотип Групи МХП. Новий логотип є оновленим історичним елементом «Млин», який був присутній в логотипі компанії з 1998 року.

У Словаччині відкрито переробний завод за голландським зразком.

Стартував спільний проект агрохолдингу «Миронівський хлібопродукт» з Radar Tech та Agrohub – МНР Accelerator з пошуку, розвитку та інтеграції стартапів у сфері агробізнесу.

«Миронівський хлібопродукт» вперше представила на Міжнародному форумі харчової безпеки IFC Олена Косюк, директор з технологій якості продукції. Це завдяки тому, що «Миронівський хлібопродукт» одним із перших в Україні впровадив на своїх підприємствах систему HASSP (Аналіз факторів ризику та критичних точок контролю).

Розпочато будівництво другої черги Вінницької птахофабрики. Загальна виробнича потужність другої черги становить 260 тис. тонн і буде на 100% введена в експлуатацію в найближчі три роки.

У 2018 році «Миронівський хлібопродукт» розпочав роботу над угодою про придбання Perutnina Ptuj, найбільшого виробника курятини та птахівництва в Південно-Східній Європі. Угода була закрита на початку 2019 року[4].



Збільшено потужності із сушіння та зберігання зерна за рахунок розширення Ямпільського та Краснянського елеваторів та будівництва нових сушильних комплексів для зберігання зерна на трьох підприємствах «Миронівського хлібопродукту» «Агро-С», «Миронівський хлібопродукт». " та " Перспектив " Поліетиленовий рукав відділення.

Створено МНР Channel – цифрову екосистему всіх каналів онлайн-комунікації: сторінка «Миронівський хлібопродукт» [Архівовано 19.04.2019 на Wayback Machine. ] і МНР START у Facebook і Instagram, офіційний Youtube [Архівовано 29.10.29.2020 на Wayback Machine. ] і Telegram [Архівовано на Wayback Machine 28 листопада 2019 р. ] канал компанії.

«Миронівський хлібопродукт» є одним із найкращих роботодавців України за версією видання міжнародної консалтингової компанії Korn Ferry та українського ділового видання «Власть дня». Також компанія отримала спеціальну нагороду від НН за «внесок у розвиток культури бренду кадрів в Україні» за програму розвитку кар'єри «МХП Старт».

Розпочато будівництво ПП «Біогаз Ладижин» – найбільшого в Європі біогазового комплексу з переробки курячого посліду та другої біогазової станції «Миронівський хлібопродукт». Наприкінці року введено в експлуатацію лінію потужністю 10 МВт.

2019 - Дозволено обіг акцій компанії в Україні у формі глобальних депозитарних розписок.

Агрохолдинг «Миронівський хлібопродукт» (МХП) отримав чистий збиток у розмірі \$133 млн у 2020 році порівняно з чистим прибутком у розмірі \$215 млн у 2019 році, в основному через збиток у розмірі \$204 млн за курсом валют через 16% річне знецінення гривні. і знизити виручку компанії на 7% - до \$1,91 млрд

2 лютого 2021 року відбулася зміна повного юридичного найменування Приватного акціонерного товариства «Миронівський хлібопродукт» на Приватне акціонерне товариство «МХП».

Станом на 3 червня 2022 р. «МХП» виготовив та доставив 11635 тон благодійної продукції:

- людям, які перебувають в регіонах бойових дій
- захисникам й рятувальникам
- громадам
- лікарням й пологовим будинкам
- благодійним установам, які дбають про дітей-сиріт і літніх людей
- людям, які через війну залишилися без дому та засобів для існування

В гривневому еквіваленті – це близько 626 млн. грн.

ПрАТ «МХП» відоме під торговими марками «Наша Ряба», «Легко!», «Бащинський», «Кваліко», «Курка по-українськи» (рис. 2.1). Група МХП вперше за багато років оновила свій логотип. Новий логотип є оновленим історичним елементом – «млином», який присутній на логотипі компанії з 1998 року. Адже саме «млин» втілює суть бренду: за допомогою вітру – зусиллями співробітників компанії – млин перетворює сільськогосподарські ресурси на якісну продукцію для кінцевого споживання [4].



Рис. 2.1. Ребрединг логотипу ПрАТ «МХП»

та його основні торгові марки

(Розроблено автором)

Основними цінностями ПрАТ «МХП» є [4]:

1) Мотивація. Бажання професійно розвивати персонал, надавати йому нових знань та навичок в сферах їхньої роботи. Задовільняти потреби персоналу в соціально-економічному забезпеченні. Холдинг інвестує в забезпечення добробуту працівників, що мотивує до максимальної віддачі та закріпленості на підприємстві.

2) Адаптивність і здатність до вдосконалення. У сучасному світі спеціалісти і робітники повинні швидко адаптуватись до зовнішніх чинників, технологічного прогресу, мінливості політичного та економічного середовища та в максимально короткі терміни входити в нові становища з вдосконаленням власних можливостей.

3) Професіоналізм. Незалежно від досвіду роботи, професійних навичок та вмінь, кожен працівник потребує постійного вдосконалення, навчання нових тонкощів в роботі на своїй професії.

4) Орієнтація на результат. Керівництво повинно вміти формулювати реальні зрозумілі цілі для персоналу та впливати на реалізацію так, щоб поставлена мета була досягнена.

5) Відкритість. Робота холдингу побудована на принципах прозорості, тому підсумки роботи доступні всім співробітникам, споживачам, партнерам, інвесторам і державі.

ПрАТ «МХП» характерна доволі складна лінійно-функціональна структура управління - це перш за все пов'язано з масштабами діяльності холдингу. На підприємстві чітко визначена ієрархія, система зобов'язань й прав, чіткий поділ трудових функцій. Також існує система норм та цінностей, що формується в процесі обговорення між різними ланками та узгоджується керівництвом, використовується ситуаційний підхід до вирішення проблем, кожен працівник має можливість розвитку й самовираження.

Основними недоліками цієї структури є: відносно низький рівень комунікації між функціональними керівниками та лінійним персоналом, що призводить до інформаційної асиметрії.

Перевагами лінійно-функціональної організаційної структури ПрАТ «МХП» є: підвищення відповідальності керівника за рахунок втручання в діяльність очолюваного підрозділу; чіткість та систематичність управлінських розпоряджень, оперативність у прийнятті рішень.

Компанія МХП, що характеризується постійним зростанням, знаходиться на стадії зрілості. На цьому етапі компанії зосереджуються на більш частому виробництві та більших обсягах прибутку. Вони також підтримують конкурентоспроможність, зосереджуючись на галузевій диверсифікації.

Отримання прибутку сільському господарстві нині неможливе без інтенсивного впровадження нових технологій у виробництво. Сучасні підходи вимагають кваліфікованих кадрів, які будуть здатні пластично змінюватись і в будь-яких умовах відповідати певним професійним характеристикам. Усе це відбувається разом із зменшенням кількості працездатного населення сільській місцевості. Особливості сучасної кадрової політики розглянемо на прикладі одного із флагманів вітчизняного агробізнесу – компанії «МХП» [5].

Основними напрямками діяльності холдингу є рослинництво (вирощування зернових та технічних культур) птахівництво, м'ясна промисловість та інша діяльність (виробництво залізобетонних конструкцій, бетону та біогазу) [4].

Щоб досягти успіху, куряча компанія МХП повинна підтримувати вертикально інтегровану бізнес-модель, як показано на рисунку 2.2. Ця модель включає всі етапи виробництва курчат: від виготовлення інкубаційних яєць до реалізації готової продукції. Сюди також входить виробництво комбікормів з технічних культур, вирощених на власних полях підприємства. ПрАТ «МХП» використовує вертикально інтегровану бізнес-модель. Це передбачає кілька кроків у процесі виробництва продукту та забезпечення його вартості та якості.

Розглянемо, як працює ця модель докладніше:

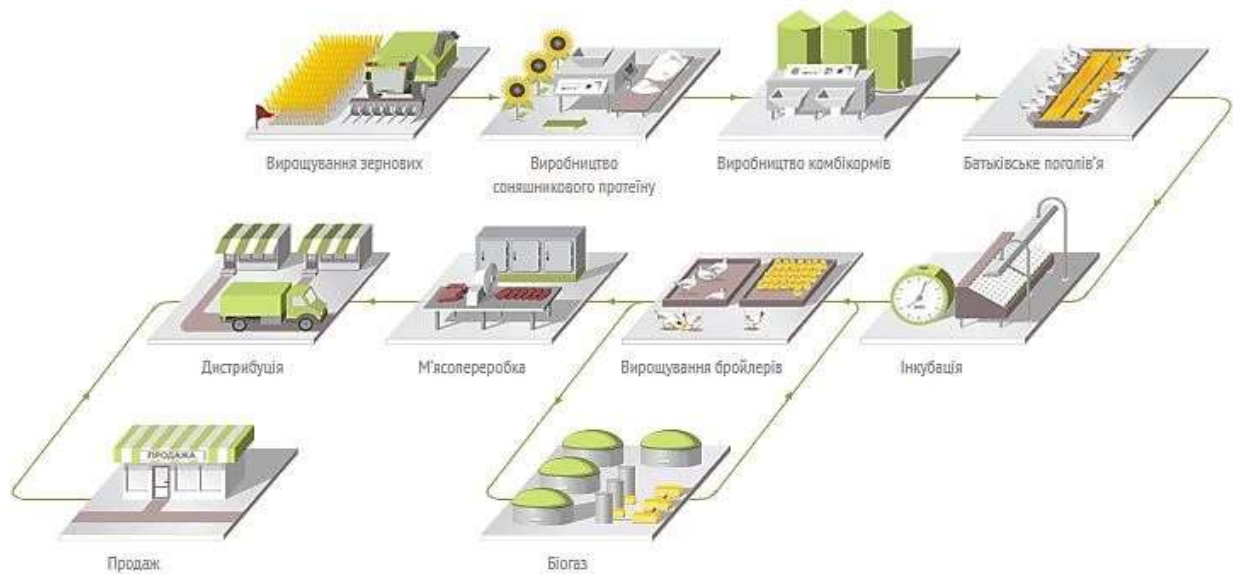


Рис. 2.2. Вертикально інтегрована бізнес-модель ПрАТ «МХП» [5]

1) Для стабільного забезпечення виробництва зерновими культурами холдинг активно займається вирощуванням зернових. З 2008 року МХП забезпечує 100% своїх потреб у кукурудзі через Productions Cornisoreea.

2) Тільки МНР Chicken використовує спеціальну технологію отримання протеїну з насіння соняшнику. Наразі це єдиний у світі виробник курятини, який використовує цю технологію.

3) Для виробництва комбікорму, необхідного для росту та розвитку птиці, компанія використовує власні зернові культури. Він додає в отриманий комбікорм вітаміни і білок.

4) Для висиджування курячих яєць і вирощування курчат яйця надходять в інкубатори птахоферм. Для курей необхідний автоматизований інкубатор, який забезпечує умови інкубації протягом 21 дня: постійну температуру, вологість і циркуляцію повітря. Після щеплення курчат потрапляють у пташники. Під час цього процесу їх поміщають у відсортовані яйця.

5) Сучасні комплекси і методи вирощування бройлерів замінюють старі методи, які застосовувалися на підприємстві. Використовують інкубатори, цехи

для вирощування бройлерів, комбикормові заводи, які працюють за замкнутим циклом.

6) Серед цілей МХП – створення біогазу. Наприклад, таке твердження підтверджує цілі МХП:

- Енергетична незалежність є бажаним результатом багатьох людей. Досягнення цього вимагає належного управління енергією.
- Виробляють екологічно чисті органічні добрива.
- Забезпечення кращих умов для розташування холдингу приносить велику користь світу.

Птахофабрика «Оріль-Лідер» почала будівництво біогазової установки навесні 2012 року. Вона була першою у своєму роді в Туреччині та виробляла 5 мегават електроенергії на годину, або здатна обігріти 1500 квартир. Україна використовує невикористану енергію компанії за «зеленим тарифом». Це перша біогазова установка такого розміру та складності, побудована в Європі. Він використовує курячі відходи та переробку курячого посліду для виробництва електроенергії.

7) М'ясопереробка. Компанія виробляє широкий асортимент продукції від охолодженої та замороженої курятини до яловичини преміум-класу та фуа-гра. Курятина власного виробництва є головною сировиною і становить понад 50% складу продукту, решта - яловичина та свинина.

8) Дистрибуція. Продукція в охолодженому та замороженому вигляді доставляється через 11 розподільчих центрів за допомогою 450 вантажівок-рефрижераторів, що є в наявності холдингу. Це завершальний етап вертикальної інтеграції, який забезпечує постійний контроль якості продукції до точок продажу.

9) Продаж. Понад 40% усіх продажів продукції холдингу проходять через 2600 власних франчайзингових магазинів. МХП має 6 філій прямих продажів і 4 філії міжфілійної логістики. У власності компанії знаходиться 5 розподільних центрів. Кожен з них має складські приміщення і автопарк.

Компанія постачає продукцію провідним мережам супермаркетів, зокрема, «Сільпо», «АТБ», «Еко», «Новус», Metro Cash & Carry, Auchan, тощо. [5]

Основні конкуренти на ринку споживання курятини відображені на (рис. 2.3): [1]

- ПрАТ «МХП» ТМ «Наша Ряба» - 60,6 %;
- ТОВ «Комплекс Агромарс» ТМ «Гаврилівські курчата» - 16,3 %;
- ПрАТ «Волидимир-Волинська птахофабрика» ТМ «Курка Чеботурка» 10,4%;
- ТОВ «Птахокомплекс Губин» ТМ «Пан Курчак» - 7,2 %
- та інші - 5.5%.

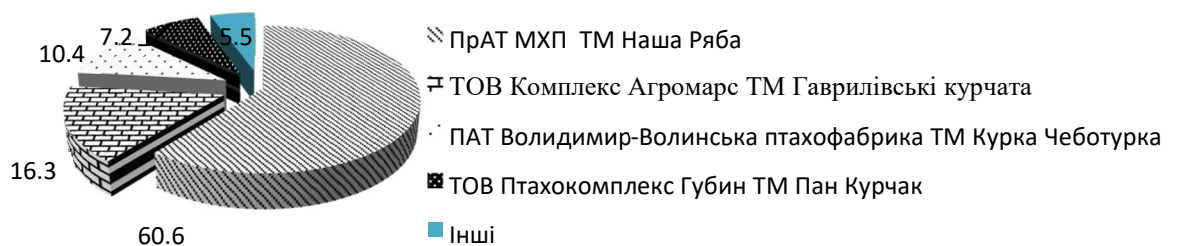


Рис. 2.3. Структура ринку курятини в Україні у 2018 році, у %

Розроблено автором на основі [29]

На основі фінансових документів було проведено аналіз фінансового стану ПрАТ «МХП» у 2018-2020 роках. Аналіз динаміки поточних витрат підприємства зображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Аналіз поточних витрат ПрАТ «МХП» за 2018-2020 рр., тис. грн.\***

Показник	Рік			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6
Матеріальні витрати	299311	505664	335041	67,3	-33,7
Витрати на оплату праці	391064	478953	634858	22,5	32,6
Відрахування на соціальні заходи	109722	108584	96948	-1,0	-10,7
Амортизація	788902	743437	848323	-5,8	14,1
Інші операційні витрати	1005344	1698277	1735392	68,9	2,2
Разом	2594343	3534915	3650562	36,3	3,3

\*Розроблено автором на основі [1]

Найбільшими витратами ПрАТ «МХП» в аналізованих роках є інші витрати, що включають: витрати на дослідження ринку та розробки цільових та навчальних програм; дебіторську заборгованість; втрати від операційної діяльності; витрати від різниці курсів, тощо.

На другому місці серед витрат є амортизація, що складає 21-30% протягом 2018-2020рр., Це вказує на те що холдинг вважає за потрібне забезпечувати постійну справність обладнання на місцях.

Динаміка матеріальних витрат показує , що у 2020 вона знизилась до 9%. В порівнянні з 14% в 2019.

Найменшу кількість витрат в даній структурі займають відрахування на соціальні заходи, всього 3 %, з тенденцією до зниження (рис.2.5).

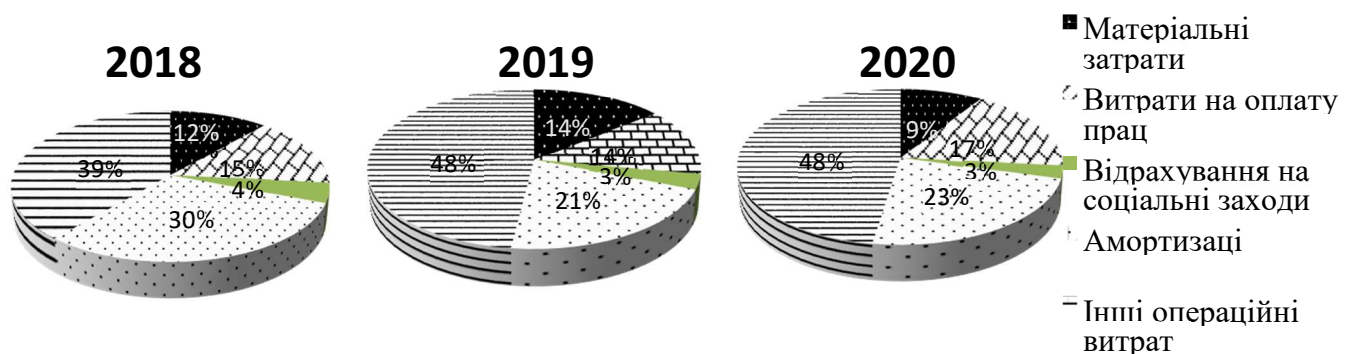


Рис. 2.4. Структура витрат ПрАТ «МХП» за 2018-2020 рр., тис.грн. \*

\*Розроблено автором на основі [29]

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «МХП» (табл. 2.2) показує, що обсяги виробництва продукції мають тенденцію до зростання , протягом 2019-2020 їх кількість збільшилась на 30,6 % та 18,3 % відповідно.

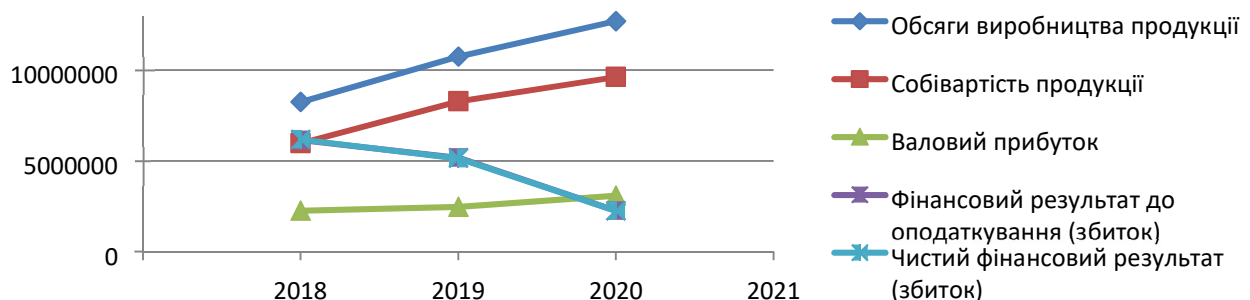


**Аналіз фінансових результатів ПрАТ «МХП» за 2018-2020 рр., тис. грн.\***

Показник	Рік			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6
Обсяги виробництва продукції	8250278	10762742	12724865	30,5	18,2
Собівартість продукції	(5991026)	(8285361)	(9629379)	38,3	16,2
Валовий прибуток	2259252	2477381	3095486	9,7	24,9
Фінансовий результат до оподаткування	(6164593)	(5191188)	(2269487)	-15,8	-56,3
Чистий фінансовий результат	(6201122)	(5164729)	(2261858)	-16,7	-56,2

\*Розроблено автором на основі [39, 40]

Протягом аналізованих років спостерігається підвищення обсягів виробництва продукції та собівартості. Також позитивною є тенденція зменшення чистого фінансового збитку, що у 2019-2020 роках зменшився на 16,7% та 56,2 % відповідно (рис. 2.6).



**Рис. 2.5. Показники фінансових результатів ПрАТ «МХП» у 2018-2020 рр. тис. грн \***

\*Розроблено автором на основі [29]

Оцінюючи фінансовий стан ПрАТ «МХП» у 2018-2019 рр. було виявлено як позитивну, так і негативну тенденцію динаміку коефіцієнтів (табл. 2.4).

Коефіцієнти рентабельності активів і менші нуля, але є тенденція до зростання протягом трьох аналізованих років. Їх рентабельність щороку зростає приблизно на 50%, що є результатом вкладення коштів у дане підприємство, а отже зростає і його інвестиційна привабливість.

Рентабельність продукції в 2019 році знизилася на 43%, але відповідає нормативу.

Таблиця 2.3

### Аналіз фінансового стану ПрАТ «МХП», 2018-2020 рр.\*

Показник	Норматив	Рік			Відхилення, %	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
<b>Оцінка ліквідності</b>						
К покриття	>1	0,78	0,84	0,81	7,62	-3,87
К швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,74	0,79	0,74	6,90	-5,38
К абсолютної ліквідності	>0, збільш.	0,02	0,03	0,04	76,73	32,44
<b>Оцінка фінансової стійкості</b>						
К фінансової автономії	>0,5	0,22	0,33	0,03	51,08	-91,45
К фінансування	<1, зменш.	5,61	4,05	36,73	-27,79	806,18
К забезпечення власними ОЗ	>0,1	-0,28	-0,19	-0,24	-32,04	24,88
К маневреності власного капіталу	>0, збільш.	-0,88	-0,41	-4,60	-53,20	1016,97
<b>Оцінка ділової активності</b>						
К оборотності активів	Збільшення	0,29	0,39	0,32	34,62	-16,11
К обор. кредиторської заборгованості	Збільшення	0,40	0,41	0,41	2,23	0,67
К обор. дебіторської заборгованості	Збільшення	0,68	0,72	0,83	5,78	14,60
К оборотності матеріальних запасів	Збільшення	8,38	7,44	6,31	-11,16	-15,25
К оборотності ОЗ	Збільшення	0,56	1,06	0,70	89,65	-33,82
К оборотності ВК	Збільшення	2,01	1,38	2,18	-31,17	57,62
<b>Оцінка рентабельності</b>						
К рентабельності активів	>0, збільш.	-0,22	-0,19	-0,06	-14	-68,93
К рентабельності ВК	>0, збільш.	-1,51	-0,66	-0,39	-56	-41,61
К рентабельності діяльності	>0, збільш.	-0,75	-0,48	-0,18	-36,16	-62,96
К рентабельності продукції	>0, збільш.	0,10	0,06	0,06	-43	0
<b>Оцінка майнового стану</b>						
К зносу ОЗ	Зменшення	0,39	0,44	0,26	12,82	-40,91
К придатності ОЗ	Збільшення	0,61	0,56	0,74	-8,20	32,14

\*Розроблено автором на основі [29]

Оцінка ліквідності показала, що коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності відповідають нормам, це свідчить про платіжну спроможність підприємства щодо розрахунку поточних зобов'язань. Однак коефіцієнт покриття менше одиниці, що свідчить про ймовірну недостатність ліквідних

активів для погашення поточних зобов'язань. Оцінка фінансової стійкості ПрАТ «МХП» показала негативну динаміку всіх коефіцієнтів (рис. 2.7).

Від встановлених показників змінюється коефіцієнт фінансування, який у 2018-2020 рр. помітно змінився. У той же час коефіцієнт платоспроможності компанії знизився більш ніж на 92% до 2020 року і більше не міг працювати самостійно. І коефіцієнт OZ, і VC, і коефіцієнт фінансування зазнали значних змін протягом того самого періоду часу. Ці зміни призвели до великих відхилень від показників, яким вони відповідали.

## **2.2. Аналіз та оцінка кадрового потенціалу підприємства**

Компанія постійно розвивається та йде вперед з новими розробками та проектами. Вони використовують нове обладнання, обладнання та сучасні технології для створення нових масштабів бізнесу та робочих місць. ПрАТ «МХП» отримало престижну нагороду журналу «Фокус» як найкращий роботодавець в агросекторі 2017 року. Вони забезпечують професійний розвиток та особистісне зростання працівників через нові ініціативи [26].

Навички та досвід, накопичений працівниками організації, є капіталом, який може рости та збільшувати дохід у майбутньому. Співробітники з вищою освітою, вищою підготовкою та професійною кваліфікацією мають більший потенціал для розвитку своєї роботи. Наявність цього капіталу дозволяє компанії залишатися успішною.

Усі кадрові політики та процедури ПрАТ «МХП» вирішують такі питання:

- Вирішення завдань вимагає узгодження необхідної кількості персоналу. Тому планування та регулювання чисельності персоналу на цьому рівні є необхідним.

- Важливим є інформування співробітників про проблеми управління компанією, а також залучення їх до їх розробки та реалізації. При цьому для реалізації життєво необхідна компетентність співробітників у сфері діяльності.

- Зведення до мінімуму плинності персоналу, забезпечення достатньої ротації персоналу відповідно до поточних вимог.

-Виявляючи кандидатів як на ринку праці компанії, так і за його межами, процес забезпечує якісний підбір персоналу.

- Навички та досягнення співробітників можуть бути визнані та об'єктивно оцінені через створення умов.

- Поряд з навчанням і розвитком старшого наставництва була сформована система заохочення та просування по службі.

Кадровий відділ розглядається як цінна інвестиція, свого роду незамінний, видатний актив з великими обіцянками та потенціалом, який може дати конкретні результати на роки вперед.

Кадровик повинен відігравати активну та стратегічну роль у перетворенні поглядів людей, залученні керівництва до обговорення всіх питань та проблем, що стосуються організації, відкритим і прозорим, а також у встановленні стратегічних цілей, синхронізованих із вимогами навколишнього середовища - враховуючи очікування та прагнення людей.

Він повинен контролювати прогрес, проводити виправлення курсу та приводити людей на шлях. Стрімкий технологічний прогрес, інновації та інші потрясіння, спричинені конкурентними силами, повинні постійно спостерігатися, щоб підготувати людей до нових викликів. Інтеграція корпоративних цілей з очікуваннями співробітників - ще одна важлива проблема, з якою персонал повинен вирішувати компетентно.

Інші важливі питання, такі як залучення та збереження талантів, підтримка організації гнучкою та гнучкою, управління міжгруповими та внутрішньогруповими відносинами та догляд за проблемами добробуту величезної армії людей, що працюють в організації, також заслуговують на постійну увагу в новому схема речей.

Через невинний технологічний прогрес за останній рік зросли потреби в управлінському персоналі, та спеціалістах ІТ сфери, оскільки конкурентність ринку має тенденцію зростання.

Кадровий потенціал компанії можна розділити на такі категорії:

- Ресурсний потенціал для забезпечення потенційних можливостей громадськості;

- Потенціал особистості, включаючи освіту, кваліфікацію, досвід роботи, що становить загальну можливу компетентність фахівця. Кадровий потенціал підприємства це основна складова ресурсного потенціалу підприємства, від якості якої залежить організаційна культура підприємства, що повинна забезпечувати розкриття потенційних можливостей персоналу [26].

Менеджери персоналу зазвичай виступають радниками та розробниками політики, щоб забезпечити однакові можливості для персоналу. Ще однією функцією управління персоналом є створення та підтримка бази даних працівників, яка включає необхідні дані працівників. Він включає підтримку страхових пакетів працівників, пенсійних та винагородних пакетів.

Наступна функція полягає в активній моніторингу змін зовнішнього середовища стосовно законів та колективних трудових договорів. Поряд з цим він займається наступними оперативними функціями:

- функція закупівель;
- функція розвитку;
- функція компенсації;
- функція обслуговування;
- функція інтеграції.

Менеджери з персоналу допомагають керівникам вищої ланки. Вище керівництво – це ті, хто приймають рішення і визначають основний напрямок діяльності. Менеджери з персоналу можуть ефективно розробляти всі типи кадрової політики.

Він консультує лінійного керівника як штатного спеціаліста. Менеджер з персоналу виконує роль радника персоналу та допомагає лінійним керівникам у вирішенні різних кадрових питань.

Як радник, менеджер з персоналу відвідує проблеми та скарги працівників та направляє їх. Він намагається вирішити їх якнайкраще.

Менеджер персоналу виступає як сполучна шпилька між керівництвом та працівниками.

Кожен співробітник МХП цінний і важливий для компанії. Будь-які їхні зусилля оцінюються та допомагають компанії досягати поставлених цілей. Отже, ПрАТ «МХП» цінує всіх співробітників і проводить свою кадрову політику прозоро. Це й збереження трудових відносин відповідно до законодавства України, забезпечення позитивної оплати праці, програми мотивації, винагороди та оцінки праці працівників. Ще один важливий аспект їхньої політики — лідерство, яке включає в себе сміливість, новаторство, інновації та постійний розвиток. Нарешті, знання та збереження конфіденційної інформації є ще одним ключовим завданням для них.

Принципово також забезпечити молодого фахівця всім необхідним, щоб його думки були спрямовані лише на роботу та покращення виробничих процесів.

До соцпакету агрохолдингу входять: ринкова зарплата, безкоштовне житло, транспорт, офіційне працевлаштування, оплачувані стажування, у тому числі і за кордоном, ну і, звичайно ж, безкоштовне харчування. Але це лише маленька частина того, що отримують молоді фахівці, прийшовши до МХП, ключове — це досвід від найкращих фахівців галузі та безперервний цикл професійного та особистісного навчання [26].

Олександр Білоус, головний спеціаліст з тваринництва «МХП» про ознайомлення з організацією: «Основна ідея – знайомство. Кожен фахівець має право знати, куди він іде працювати, а ми бачити того, хто хоче йти до нас. Після екскурсій буде проведено опитування кожного екскурсанта. Якщо підприємство сподобалося, складається індивідуальний план дій з екскурсантом за участю профільного фахівця галузі. Найімовірніше, це буде програма практики чи стажування».

Фундамент для кращої співпраці компанії та працівника — відповідність професійних і особистих компетенцій працівника вимогам посади, яку він обіймає або на яку претендує.

Вкрай важливо не просто знайти спеціаліста з потрібним досвідом роботи, а зуміти визначити, чи має він необхідні ключові компетенції та здібності для їхнього розвитку, і, головне, яка в нього мотивація для подальшого розвитку.

Кожен, хто працює в МХП, довів і продовжує доводити щодня, що відповідає вимогам своєї посади і, відповідно, вимогам компанії. Більш того, щодня працівник має розвиватись у відповідному до розвитку компанії темпі.

При цьому, цінності та інтереси, які нас об'єднують, не роблять нас однаковими. Для кожного з нас важливо знати і розуміти, що задовольнити свої потреби ми можемо, працюючи в компанії «МХП», яка стала важливою частиною нашого життя.

Будь-яка посада в компанії вимагає професіоналізму та бажання вдосконалюватися. Сюди входять працівники на вищих керівних посадах до працівників початкового рівня. Людям, які мають мотивацію до навчання, розвитку професійних навичок і досвіду, слід віддавати перевагу при прийомі на роботу. Ці кандидати мають найбільший потенціал стати менеджерами за короткий проміжок часу.

Особливу увагу компанія приділяє працевлаштуванню молоді, яка хоче виховувати спеціалістів агробізнесу.

Сергій Тименко, фахівець з навчання та розвитку Департаменту людських ресурсів та юридичної підтримки сільськогосподарського регулювання "МХП" заявляє:

«Потреба МХП становить 150-200 молодих спеціалістів на рік. Це посади, на які ми розглядаємо виключно студентів без досвіду роботи. Якщо раніше ми працювали тільки з випускниками або студентами останніх курсів, то через розвиток компанії, збільшення вимог до молодих фахівців, ми будуємо свою стратегію у бік молодшого покоління», — уточнив Сергій Тименко [5].

Навчання персоналу на підприємстві МХП – процес багатоетапний. Так, все починається з програми адаптації та стажування на початку роботи і закінчується гнучкою програмою заохочення під час роботи. Існує також програма наставництва, де професіонали діляться своїм досвідом з новими

фахівцями. Адже нові знання та навички визнаються за результатами роботи кожного працівника [23].

Розвиток і успіх компанії залежить від її співробітників і їх професіоналізму. Це нерозривний ланцюг: від особи до колективу, від колективу до підрозділу, від підрозділу до підприємства.

Основні цінності ПрАТ «МХП» при роботі з персоналом:

- Професійна та особистісна компетенція. Здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, вмінь та навичок при вирішенні задач своєї професійної сфери діяльності. Та сукупність властивостей особистості, яка стосується власне людини, її взаємодії з іншими людьми, групами, колективом.

- Здібності. Індивідуальні якості людини, які сприяють швидкому набуванню нею знань, вмінь та навичок, їх закріпленню та ефективному використанню на практиці.

- Мотивація. Сукупність спонукаючих факторів (мотиви, потреби, стимули, ситуативні фактори), що викликають активність особистості та визначають спрямованість її діяльності.

Філософія працівників «МХП» базується на таких пунктах:

- досягати результату;
- діяти в інтересах компанії;
- допомагати колегам;
- відповідати за свої дії;
- говорити про існуючі проблеми.

Основним принципом кадрової політики ПрАТ «МХП» є:

- цінність кожної людини є цінністю компанії, а кожен працівник компанії цінний тим, що його зусилля є частиною загальних результатів компанії;
- прозорість та стабільність відносин – побудова трудових відносин здійснюється відповідно до законодавства України, прозорість оплати праці, програми стимулювання, компенсації, оцінка результатів праці;



- успіх і лідерство - орієнтація на досягнення, успіх, лідерство, сміливість, відповідальність, інновації та постійний розвиток;
- цінність знань - першочерговим завданням є збереження наявних знань і отримання нових; конфіденційність інформації;
- безпека.

Розглянемо кількість працівників за видами зайнятості у 2018-2020 роках (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Кількість співробітників ПрАТ «МХП» за типами зайнятості\***

№	Тип зайнятості	Рік					
		2018		2019		2020	
		Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки
1	Штатні працівники	17519	11184	16831	10900	17182	10439
2	Постійний договір	17200	10830	16563	10529	16239	9734
3	Тимчасовий договір	319	354	268	371	943	705
4	Повна зайнятість	17361	10998	16507	10470	17138	10311
5	Неповна зайнятість	158	186	329	425	44	128
6	Загальна кількість	28703		27081		27621	

\*Розроблено автором на основі [1, 27]

Особливістю агропромислового комплексу є скорочення чисельності зимових працівників у зв'язку із закінченням літніх робіт. Компанія намагається підтримувати баланс жінок і чоловіків у колективі. Серед своїх заходів МХП сприяє поширенню політики гендерної рівності в бізнесі.

Компанія не розрізняє початковий рівень і мінімальну заробітну плату для чоловіків і жінок.

Далі розглянемо рух персоналу на ПрАТ «МХП» у місті Києві. Середньооблікова чисельність працівників за останні 3 роки змінилася (табл. 2.6). У 2019 році відбулося зростання працівників на 8%, а у 2020 році їх кількість зросла на 6%. Найбільша хвиля звільнень спостерігалася у 2019 році на 15%

більше, ніж у 2018 році. Відповідно, у 2020 році відбувся менш активний прийом на роботу – 295 осіб, що на 4% більше, ніж у попередньому році.

**Аналіз руху кадрів центрального офісу  
ПрАТ «МХП» у 2018-2020 рр.\***

№	Показник	Рік			Відхилення,%	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1.	Середньооблікова кількість працівників	827	895	949	8,22	6,03
2.	Кількість прийнятих працівників	233	282	295	21,03	4,61
3.	Кількість звільнених працівників	318	367	412	15,41	12,26
4.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,38	0,41	0,43	7,89	4,88

\*Розроблено автором на основі [19]

За коефіцієнтом плинності кадрів – високий, оскільки значно перевищує норматив – 0,2.

Незважаючи на те, що МХП – великий агропромисловий холдинг, тут є плинність кадрів, причому не лише в центральному офісі в Києві, а й на всіх його підприємствах.

Політика заробітної плати базується на прозорості та чіткості критеріїв, які залежать від рівня посади в організаційній структурі та включає: посадовий оклад, бонуси, премії та додаткові винагороди (табл. 2.6). Формування системи мотивації, визначення рівня заробітної плати будується відповідно до ринкових тенденцій щодо конкретних спеціалістів та їх особистих зовнішніх результатів.

Таблиця 2.6

**Фонд оплати праці ПрАТ «МХП» за 2018-2020 рр.\***

№	Показник	Рік			Відхилення	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1	Фонд основної заробітної плати	140594,4	206596,1	270695,8	46,95	31,03
2	Фонд додаткової заробітної плати	96972,7	147826,2	156469,5	52,44	5,85

3	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1602,6	1612,1	1625,4	0,59	0,83
4	Премії та винагороди, що носять систематичний характер	82472,9	124719,2	163946,7	51,22	31,45
5	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	237567,1	354422,3	427165,3	49,19	20,52

\*Розроблено автором на основі [1]

Судячи з даної таблиці, фонд оплати праці не досягає від'ємних значень та має тенденцію до зростання. Отже, оплата праці є конкурентоспроможною.

Основою до підвищення ефективності функціонування підприємства є зниження коефіцієнту плинності кадрів та збільшення витрат на розвиток персоналу. Вирішення цих проблем підвищить мотивацію персоналу, що позитивно вплине на діяльність підприємства в цілому.

### **2.3. Особливості організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві**

Політика розвитку персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» містить у собі такі складові (рис 2.6), як: навчання, оцінювання результатів і досягнень персоналу, розвиток кар'єри, створення та ведення кадрового резерву. Розвиток персоналу перш за все починається з визначення його потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінювання результативності, потенціалу розвитку, професійних та особистісних компетенціях працівників.

Оцінювання проводиться на єдиних та прозорих підходах і принципах. Головним принципом проведення оцінювання є об'єктивність. Реалізувати цей принцип дозволяють спеціально адаптовані для кожного з підприємства холдингу методи та інструменти, в основі яких лежить принцип оцінювання за компетенціями як один із найбільш ефективних методів оцінювання персоналу.

Оцінка в обов'язковому порядку передбачає отримання учасниками зворотного зв'язку за результатами проведеної процедури. Зворотній зв'язок передбачає чітке та прозоре висвітлення результатів та коректно передану інформацію.

Результати проведеного оцінювання є конфіденційною інформацією і не можуть бути передані особам, які не мають відповідних повноважень. Результати оцінювання можуть бути використані виключно для прийняття управлінських рішень всередині компанії [24].



Рис. 2.6. Складові політики розвитку персоналу ПрАТ «МХП» [24]

Керівники ПрАТ «МХП» вважають регулярні тренінги необхідними для збереження стратегічного впливу на свою компанію. Щороку компанія реалізує численні програми розвитку, завдяки яким співробітники постійно розвивають нові навички. Це дає змогу працівникам справлятися зі складними умовами виробництва за допомогою нових і вдосконалених здібностей. Окрім формальних аудиторних тренінгів, Компанія використовує для розвитку персоналу ділові ігри, семінари, майстер-класи та вебінари. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Програми навчання та розвитку персоналу ПрАТ «МХП»\***

<b>Для працівників: Професійні</b>	<b>Для менеджерів: Управлінські</b>	<b>Для менеджерів: Корпоративні</b>
Обов'язкове навчання для відповідності вимогам органів контролю та видачі ліцензій	Ділові та особисті якості керівників і співробітників, які перебувають у кадровому резерві	Навички особистої ефективності співробітників
Отримання знань і вдосконалення навичок відповідно до певної спеціальності та виконуваних функцій		Розуміння бізнесу

\*Розроблено автором на основі [23,24]

Холдинг пропонує своїм працівникам можливість брати участь у різноманітних програмах навчання та розвитку на власний вибір або за допомогою керівника чи наставника. Наприклад, в Україні у 2019 році понад 2 500 співробітників взяли участь у програмах дистанційного навчання, пропонованих системою управління персоналом «МХП» Cornerstone [21].

ПрАТ «МХП» дотримується курсу постійного розвитку своїх систем управління персоналом. Це включає збільшення діджиталізації, інноваційних технологій, впровадження навчання відповідно до найкращих міжнародних практик, можливостей розвитку та можливість бути пріоритетним роботодавцем у країнах, де працює компанія. Метою є впровадити єдиний підхід до управління персоналом на всіх окремих підприємствах, що належать компанії «МХП».

У вересні 2019 р. в агрохолдингу МХП для співробітників стартувала лідерська програма – MHP Leaders HUB, у якій кожен співробітник мав можливість стати її учасником [5].

Програма складалася з кількох етапів тривалістю приблизно 4 місяці. Учасники були відібрані за результатами попередніх відборів.

За допомогою тренінгу учасники дізналися про бізнес-фінанси та планування. Вони також розвивали навички спілкування, лідерства та інноваційного мислення. Протягом року група працювала над розробкою нових проектів за власними ідеями за допомогою 6-місячного етапу проектної роботи.

Для кожного проекту учасникам був потрібен топ-менеджер від компанії, яку вони представляли. Ця особа допомагала на кожному етапі підготовки, від початкових ідей до остаточного подання. А у вересні 2020 року ці лідери представили свої проекти решті світу через MHP Leaders HUB.

За допомогою голосування визначали, які проекти MHP HUB є найкращими. Їх обирає топ-менеджмент МХП.

Спонсором проекту «ChickenFish» став директор м'ясо-ковбасних виробів і напівфабрикатів Михайло Башинський. Ідея проекту – створити унікальний м'ясний продукт, який за смаком нагадує морепродукти та рибу.

Спонсор проекту Андрій Булак рекомендував МХП провести школу сталого розвитку.

Проект спрямований на побудову системи виховання здорового способу життя українських дітей у місцях присутності підрозділів холдингу. Ця система має наслідувати європейський підхід до розвитку шляхом формування здорового способу життя для майбутніх поколінь.

Проект Easy Trace, спонсором якого є керівник відділу Олена Косюк

Харчові технології, якість та безпека. Суть проекту полягає в тому, щоб надати споживачам максимум інформації про виробництво та продукцію в режимі реального часу та швидко. Перевага цієї концепції полягає у створенні нового клієнтського досвіду, залученні нових споживачів і наданні альтернативи у виборі продукту.

Остаточно презентували проекти голові правління МХП Юрію Косюку 11 вересня та визначили переможця. Ним став проект «chicken fish».

До команди входять: Дмитро Алексєєв, керівник відділу оцифровки цифрових архівів клієнтів; Інна Коломієць, провідний експерт зі стандартизації, сертифікації та якості; Оксана Рибальченко, керівник проектів оптимізації та уніфікації фінансових функцій; Андрій Марченко, регіональний менеджер з продажу; Вінні Юрій Ракша, головний енергетик птахофабрики, начальник відділу операційної ефективності Оксана Покотинська.

Однак, як зазначили в агрохолдингу, надалі всі проекти будуть доопрацьовані та збільшені в рамках компанії.

Показником є те, що агроіндустріальний холдинг МХП у першому півріччі 2020 р. сплатив 1,59 млрд грн податків до бюджетів усіх рівнів [5].

З усього вище сказаного, може скластись думка, що на підприємстві все ідеально, і в управлінні персоналом немає ніяких проблем. Але такого не буває, в кожній організації є свої проблеми. Найсерйознішими проблемами є: турбота про кваліфікованих спеціалістів, низька виконавська та трудова дисципліна працівників, недостатня кваліфікація працівників та персональних керівників, незадовільний морально-психологічний клімат, низька мотивація працівників і, як наслідок, безініціативність. Протистояння між персоналом, адміністрацією та персоналом, плинність кадрів.

Плинність кадрів є найбільшою проблемою, серед підприємств агрохолдингу. Частіше всього підприємства не можуть контролювати плинність кадрів через неправильне формування кадрової політики або неефективне використання кадрів. Проте я вважаю, в агрохолдингу гарно сформована кадрова політика, де є багато позитивних факторів для розвитку робітників, але те, що є на папері не завжди значить, що воно виконується в дійсності на підприємстві.

Висока якість відділу кадрів відповідає за багато найважливіших аспектів успіху компанії. ПрАТ «МХП» складається з людей, і ці люди працюють як з іншими людьми, так і запевняючи, що в компанію вводиться потрібний талант, що новачки належним чином укомплектовані та що проблеми робочої сили вирішуються ефективно та ефективно своєчасно - це одні з найважливіших завдань, які кадровий відділ повинен виконувати з досконалістю.

Дуже часто методи управління персоналом в ПрАТ «МХП» є стихійними, робота з працівниками не відповідає єдиним принципам і має неадекватну структуру. Критерії результатів не чіткі, і відповідальність за них нечітка. Нарешті, головний менеджер вирішує оптимізувати бізнес-процеси управління персоналом та впровадити систему роботи з персоналом. Однак час, необхідний

начальникам, щоб зрозуміти важливість такого рішення, може суттєво відрізнятись.

Тільки постійно відстежуючи існуючі проблеми, можна досягти хороших результатів в управлінні персоналом. Якщо ви використовуєте тільки ті знання, які дає людям природа, або використовуєте лише інтуїцію, то можете зробити невіправні помилки; продовжуйте навчатися навичкам управління людьми, щоб уникнути всіляких проблем.

З моменту виявлення загрози пандемії на початку 2020 року, «Миронівський хлібопродукт» надає пріоритет запобіганню розповсюдженню COVID-19 на робочих місцях. Керівництво «МХП» прагне підтримувати своїх працівників різними способами для вирішення їхніх проблем, пов'язаних зі здоров'ям, добробутом, незахищеністю та невизначеністю.

Діяльність «МХП» була зосереджена на запобіганні передачі інфекції, безпеки продукції та соціальному захисті. Основні особливості профілактичної діяльності компанії, яка триває, включають:

- проведення розгалуженої внутрішньої комунікаційної та навчальної кампанії щодо COVID-19;
- гарантія конфіденційності для кожного, хто прямо чи опосередковано постраждав від спалаху захворювання;
- обов'язкове вимірювання температури;
- встановлення широкого спектру гігієнічних заходів та заходів з соціального дистанціювання;
- регулярне та ретельне прибирання об'єктів «МХП»;
- впровадження спеціально та ретельно розроблених протоколів для
- приготування та споживання їжі на об'єктах «МХП» [23].

Таким чином, ПрАТ «МХП» має досить розвинену систему розвитку персоналу, що включає всі аспекти від розвитку особистості до резерву кадрів. Розвиток персоналу включає не тільки традиційні методи навчання, але й надання співробітникам вільного часу для підвищення їх лояльності, а також заохочення їх до подальшого розвитку. Але не дивлячись на всі позитивні



моменти в кадровій політиці підприємства, існує плінність кадрів та ряд ін. проблем на які варто звернути увагу.

#### **2.4. Управління розвитком кар'єри та кадровим резервом на підприємстві**

Через неспроможність сучасного ринку праці забезпечити підприємства якісними кадрами багато компаній шукають виходу. Багато великих агрохолдингів забезпечують власними кадрами ще зі студентської лави.

МХП заохочує спеціалістів-початківців дослідити свою кар'єру в сільському господарстві через «МХП СТАРТ». Ініціатива надає всебічну підтримку учням. Вони можуть брати участь у «МХП СТАРТ» без вищої освіти. Сюди входять студенти університетів, випускники середньої школи. Цей курс передбачає проходження студентами практики на підприємствах холдингу проекту, а також неоплачуване стажування з потенціалом досягнення постійної посади в компанії. Крім того, студенти можуть прослухати лекції та відвідати майстер-класи від провідних фахівців МХП. Вони також можуть взяти участь в екскурсії підприємствами МХП [4].

Окрім прикладу, підтвердженням цієї практики є слова Сергія Ліховиди – начальника виробництва «Вінницької птахофабрики» Групи МХП. Коли він почав там працювати, він був студентом коледжу. Сергій розповідає, що прийшов у компанію у 2003 році, ще будучи студентом Херсонського аграрного університету. На першому місці роботи після коледжу Ліховид працював стажистом на птахофабриці «Перемога Нова». Під час п'ятого курсу йому запропонували роботу на меншій частині тієї ж ферми; Через чотири місяці став майстром, технологом і помічником бойні. Після ще кількох професійних змін його перевели на нинішню посаду заступника начальника бійні. Переїхавши в район, Канів почав працювати начальником зміни на птахофабриці поблизу Канева. Він продовжував ніжно посміхатися, говорячи про своє дев'ятирічний

термін перебування там. «Мені вдалося півроку побути начальником забійного цеху компанії «Орел-Лідер», а потім мене призначили начальником виробництва на Вінницькій птахофабриці [5].

Незважаючи на те, що освітні програми сучасних університетів часто відстають від реальності на 10 років, під час стажування та практик студенти можуть отримати більше практичної інформації, ніж якби навчалися 5 років. МХП має власні програми стажування. Програма стажування скорочує дефіцит робочої сили. І починаючі працівники, і компанія виграють від цього конструктивного партнерства — і обидва насолоджуються безпрограшною ситуацією.

Шеріл стверджує, що компанія використовує програми стажування для вирішення проблем працівників. Їхня головна мета полягає в тому, щоб надати студентам відповідні робочі навички та практичні знання, які будуть корисні у світі бізнесу.

Оскільки сучасні знання студентів далеко від практичного застосування, аграрії вважають стажування безцінним. Це тому, що випускники та студенти можуть отримати цінний виробничий досвід через стажування.

Оскільки МХП вже розуміють бізнес-процеси компанії, вони проходять менше етапів навчання. Крім того, вони націлені на зростання своїх спеціалістів, тому що вони лояльні до компанії та підтверджують своє бажання працювати в ній.

Для того, щоб досягти успіху, сучасна компанія повинна наймати амбітних професійних працівників. Навчаючись в університетах, люди не дізнаються нічого практичного про роботу з передовою технікою. З першого дня роботи працівники розвивають найважливіші професійні навички та вчаться працювати з найсучаснішим обладнанням. Ранній початок роботи в компанії допомагає співробітникам зрозуміти і прийняти цінності компанії. Це сприяє розвитку як спеціалістів, так і всієї команди. Крім того, члени команди, які працюють разом на ранньому етапі, допомагають їм бездоганно працювати один з одним. Це

призводить до підвищення продуктивності як окремих співробітників, так і всієї команди.

Стажери компаній «Мрія», ІМС, Syngent отримують таку ж зарплату, як і працівники з досвідом роботи за суміжними професіями. Вони також отримують допомогу від своїх роботодавців під час практики у великих компаніях.

Компанія заохочує співробітників залишатися з ними надовго, створюючи нові продукти. Навчившись виконувати основні завдання, новий співробітник швидко стає кваліфікованим професіоналом, який виконує свої обов'язки незабаром після початку роботи.

Загальні знання та навички працівники отримують під постійним контролем спеціаліста з навчання, старшого майстра та наставників. Під час випробувального терміну нові працівники повинні скласти план адаптації та перелік необхідних навичок. Це полегшує пошук роботи недосвідченим кандидатам без необхідності довго шукати роботу [23].

Під час випробувального терміну всі співробітники проходять оцінювання, щоб визначити рівень їхнього рівня знань. Це часто відбувається раз на місяць після закінчення оцінювання. Мета оцінювання — допомогти співробітникам розвиватися, а не просто виявити прогалини в знаннях. Наприклад, якщо група співробітників відповіла на запитання неправильно, ми з'ясуємо, чому це сталося, і проведемо додаткове навчання, щоб виправити це.

Багато програм доступні для постійного навчання. Вони змінюються залежно від навичок, необхідних працівникам. Наприклад, керівники вчаться мотивувати, делегувати та правильно ставити завдання.

Кар'єра процвітає завдяки усвідомленню того, що навіть починаючи заново, можна розвинути свої навички. Більшість керівників МХП вирости в компанії на постійній роботі. Окрім вертикального зростання, співробітники можуть розвиватися горизонтально, змінюючи роботу. Це називається нанизуванням намистин на нитку і є природним прогресом для працівників, які працювали на заводі кілька місяців. Коли співробітники переходять між

посадами тестування та розробкою або горизонтальними роботами, вони успішно вирости.

Хоча розробникам не потрібен великий досвід, щоб вирости, амбітні молоді люди без великого досвіду можуть захотіти «увірватися» в компанію. Ці чоловіки намагаються швидко піднятися по кар'єрних сходах, займаючи посади в галузі досліджень і розробок, як-от дослідження та розробки. Розуміння того, що це зростання можливе в майбутньому, але його важко досягти, потребує терпіння, мотивації та часу для навчання.

Нові співробітники повинні спочатку вивчити новий рівень, перш ніж вони зможуть просуватися. Це тому, що роботодавці та наставники із задоволенням діляться історіями свого прогресу з іншими членами своєї команди. Люди, які охоче навчаються новому та докладають необхідної роботи, можуть прогресувати самостійно незалежно від вибору професії.

99% топ-менеджерів в агроіндустріальному холдингу "МХП" - це кадровий резерв. Якщо йдеться про співробітників вищої ланки, у МХП схильються до вибору перспективних фахівців, які працюють у компанії давно і знають її зсередини.

Важко прийти з ринку на такий обсяг і бути успішним, якщо говорити про топові позиції. Це чудово виходить у фахівців, які ростуть усередині. Щодо середнього менеджменту, на «МХП» 50% — це працівники, які проходять через кадровий резерв, 50% — «свіжа кров» з ринку, через потребу нових ідей та свіжого погляду [5].

## **Висновки до 2 розділу**

Діагностика особливостей управління розвитком персоналу показує, що МХП постійно рухається вперед, інвестуючи у власний розвиток та розвиток компанії: освоюючи нові ринки та масштаби бізнесу, впроваджуючи сучасні технології та використовуючи нове обладнання, створюючи нові проекти та

працевлаштовуючи. можливості інвестування в розвиток співробітників професійне навчання та розвиток особистості.

Основним принципом кадрової політики ПрАТ «МХП» є: цінність кожної людини є цінністю компанії, а кожен працівник компанії цінний тим, що його зусилля є частиною загальних результатів компанії.

Особливу ставку компанія зробила на молодих спеціалістів, які прагнуть працювати та розвиватися в агробізнесі.

ПрАТ «МХП» дотримується курсу постійного розвитку своїх систем управління персоналом. Це включає збільшення діджиталізації, інноваційних технологій, впровадження навчання відповідно до найкращих міжнародних практик, можливостей розвитку та можливість бути пріоритетним роботодавцем у країнах, де працює компанія.

На холдингу працює масштабна, всеосяжна програма кар'єрного розвитку "МХП СТАРТ". Вона орієнтована на три цільові групи: студентів вузів 1-3 курсів, студентів 4-6 курсів та випускників вищих навчальних закладів. Цей проект дає можливість студентам проходити практику на підприємствах холдингу та оплачуване стажування з можливістю подальшого постійного працевлаштування.

Плинність кадрів є найбільшою проблемою, серед підприємств агрохолдингу.

Частіше всього підприємства не можуть контролювати плинність кадрів через неправильне формування кадрової політики або неефективне використання кадрів. Проте я вважаю, в агрохолдингу гарно сформована кадрова політика, де є багато позитивних факторів для розвитку робітників, але те, що є на папері не завжди значить, що воно виконується в дійсності на підприємстві.

99% топ-менеджерів в агроіндустріальному холдингу "МХП" - це кадровий резерв. Якщо йдеться про співробітників вищої ланки, у МХП схильються до вибору перспективних фахівців, які працюють у компанії давно і знають її зсередини. Важко прийти з ринку на такий обсяг і бути успішним, якщо говорити про топові позиції. Це чудово виходить у фахівців, які ростуть

усередині. Щодо середнього менеджменту, на «МХП» 50% — це працівники, які проходять через кадровий резерв, 50% — «свіжа кров» з ринку, через потребу нових ідей та свіжого погляду.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «МХП»

#### **3.1. Визначення пріоритетів в управлінні розвитком персоналу ПрАТ «МХП» та шляхів їх реалізації**

Головним принципом в управлінні персоналом на українських підприємствах виступає орієнтація на плинність кадрів, та акцентується увага на ефективне виконання роботи. При змінах, та впливі певних чинників як із внутрішнього так і з зовнішнього середовища підприємства відношення до працівників не змінюється. Хоча б це повинно бути навпаки, адже певні ситуації передбачають адаптацію персоналу. Певним чином це все через те, що нема чітко визначених вимог до претендентів на роботу, а якщо вони і є, то слабо систематизовані, та обмежені. Набір працівників переважно здійснюється через служби зайнятості, або через знайомих. Звільнення та скорочення працівників на підприємствах відбувається досить часто, відсутня прив'язка до робочого місця.

В організації роботи теж є низка недоліків. Форма організації на підприємстві переважно індивідуальна, проте є і колективна. Українським підприємствам, зокрема ПрАТ «МХП» характерний адміністративний контроль за роботою персоналу зі сторони безпосереднього керівника. Контроль носить регулярний характер та здійснюється кожного дня.

Щодо роботи то персонал є середньо завантаженим роботою, часто бувають простой. Великим недоліком є те, що на підприємствах майже відсутнє початкове та вхідне навчання. Підвищення кваліфікації проводиться, але не регулярно. Самостійне навчання ініціюється лише в тому випадку, коли працівнику необхідно самостійно виконати певне завдання.

Оплата праці, порівнюючи з іншими країнами є досить низькою, основними засобами стимулювання працівників виступають премії, які

встановлюються вищим керівництвом організації, виходячи з результатів праці підлеглих. В разі неякісного та недобросовісного виконання завдання до працівників застосовують покарання.

Умови праці не відповідають часто установленим нормативам. Часто також є відсутнім страхування працівників. Щодо транспорту то в окремих випадках підприємство частково оплачує проїзд своїх працівників у міському транспорті. Переважно розповсюджена ситуація, коли підприємств відмовляється оплачувати проїзд своїх працівників. А службовими авто мають право користуватися лише керівники вищого рівня

Щодо комунікацій між працівниками та керівництвом, то інформування працівників щодо основної діяльності підприємства є обмеженим. Пропозиції щодо діяльності підприємства вносяться та розглядаються лише керівниками. Тобто залучення працівників до прийняття рішень є повністю відсутнім.

За сучасних умов розвиток персоналу є ознакою суспільного прогресу та фактором науково-технічного прогресу. Для цього підприємства розвиток персоналу є запорукою його конкурентоспроможності та ефективності на ринку. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою все більше підприємств беруть на себе ініціативу щодо подальшого розвитку персоналу, а планування розвитку персоналу стає важливою функцією служб управління персоналом. Для України наслідування цього прикладу є обов'язковою умовою забезпечення сталого економічного зростання країни.

ПрАТ «МХП» — велика холдингова компанія з 28 тис. співробітників в Україні, що становить 0,06% населення країни. У результаті компанії можуть прищепити соціально відповідальне ставлення до навколишнього світу через свій розвиток, а співробітники, у свою чергу, пропагують ці принципи у своїх сім'ях та оточенні.

В умовах жорсткої конкуренції стійкий розвиток і стратегічна здатність підприємства в основному залежать від того, наскільки внутрішня система управління підприємством забезпечує всебічний розвиток управління персоналом, формує стратегію управлінської здатності, відбирає і відбирає



найкращі таланти. Стратегічні зміни будуть реалізовані на найвищому професійному рівні.

Для отримання великих прибутків на висококонкурентному ринку необхідна індивідуальність розробки інтелектуального ресурсу, яка забезпечить високі та стабільні прибутки. Сьогодні важливу роль інтелектуальних ресурсів можна продемонструвати тим фактом, що бізнес може коштувати на ринку в сотні разів більше, ніж його активи, і цю різницю можна пояснити лише величезною вартістю його інтелектуальних ресурсів.

ПрАТ «МХП» розглядає розвиток персоналу як основу управління персоналом. В результаті співробітники мають можливість постійно підвищувати свою продуктивність і таким чином підніматися по кар'єрних сходах. Для ПрАТ «МХП» існує багато різних методик навчання.

ПрАТ «МХП» дуже стурбоване адаптацією нових співробітників на новому робочому місці. Коли в ПрАТ «МХП» працівники починають свою кар'єру, кожен працівник проходить комплексне навчання, наставництво та тестування, щоб отримати знання, необхідні йому на роботі. Те ж саме відбувається в ситуаціях, коли співробітників переміщують на вищі посади. Організація створила спеціальні курси для орієнтації нових співробітників, що дозволяє значно скоротити витрати на навчання.

Основним завданням ПрАТ «МХП» на сьогоднішній день є висвітлення та формування процесу управління людськими ресурсами, особливо інтелектуального розвитку людини. Швидкість змін на сучасному ринку дуже висока, і чим вона вища, тим більше необхідно прискорити розвиток інтелектуального потенціалу людини та загального рівня підприємства.

Для розвитку та поглиблення інтелектуального потенціалу можна використовувати такі методи:



**Рис. 3.1. Методи покращення інтелектуального потенціалу ПрАТ «МХП»\***

\*Розроблено автором

Багато закордонних компаній на практиці довели, що прості інвестиції в нове обладнання не можуть повністю підвищити продуктивність праці. Обов'язковою складовою є інвестування в розвиток і навчання кваліфікованого персоналу та створення його резерву на підприємстві. Провідні компанії світу виділяють до 10% компенсаційних коштів на розвиток співробітників. І навпаки, українська компанія підвищила показник лише до 2 відсотків. Американські вчені в 1990-х роках навели такі дані про економічне зростання:

- 1) За рахунок підвищення кваліфікації 2,1%;
- 2) За рахунок зростання населення – 0,4%;
- 3) За рахунок збільшення капіталу – 0,5% .

Нижче буде представлена нова модель удосконалення організаційно-економічних механізмів системи розвитку персоналу ПрАТ «МХП». Модель

спрямована на вдосконалення процесу розвитку персоналу компанії через професійне навчання, і я хотів би запропонувати впровадження нової системи підвищення кваліфікації для професійного розвитку.

Впровадження даної моделі вирішує такий спектр проблем:

- 1) Підбір кадрів;
- 2) Адаптація нових працівників;
- 3) Удосконалення процесу професійного навчання.

Для покращення системи управління розвитком персоналу ПрАТ «МХП» варто відкрити власний тренінг-центри при головному офісі та в ключових вузлах. Основні функції тренінг-центру наведені нижче.

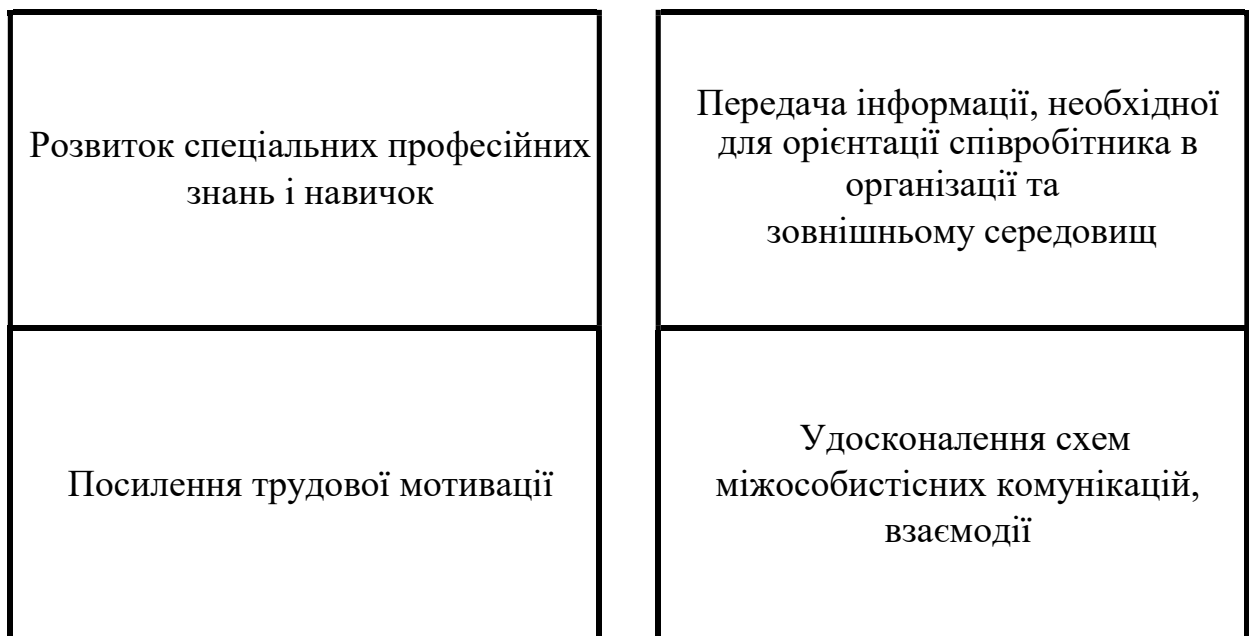


Рис 3.2. Функції тренінг-центру ПрАТ «МХП»

Співробітники можуть швидко адаптуватися до нових завдань, пройшовши навчання. Це також сприяє формуванню нових навичок і знань. Навчання також дає можливість підготувати співробітника до просування по

службі.

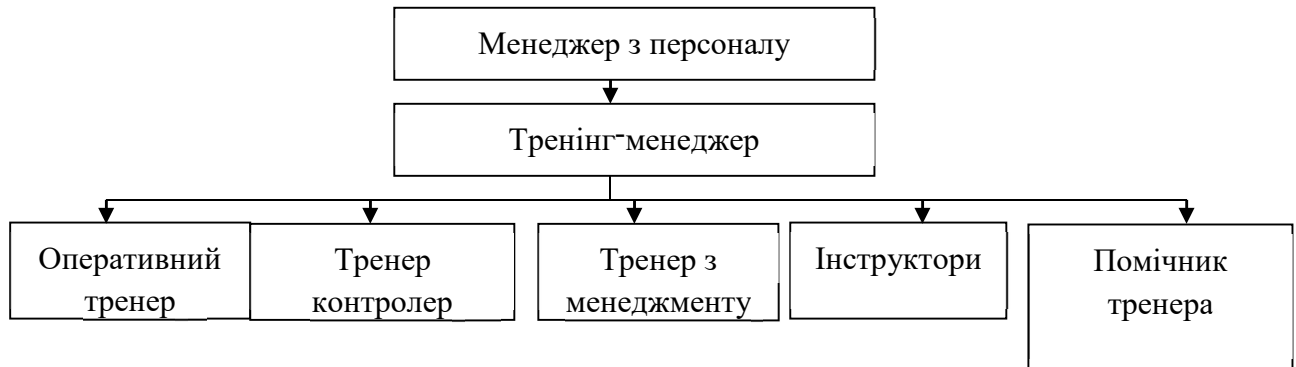


Рис. 3.3. Структура тренінг-підрозділу ПрАТ «МХП»

Тренерським відділам потрібні менеджери, які вже працюють у компанії. Начальник навчального відділу є менеджером з навчання, який здійснює контроль за навчанням і управління кадрами. тренери найнижчого рівня - співробітники - координують і організують все їх навчання. Контролер з навчання людей повинен безпомилково координувати та організувати навчання на найвищому рівні – керівному персоналі. Помічники тренера контролюють весь необхідний реквізит для занять. Вони допомагають інструктору в усьому, від прямих інструктажів до всіх підрозділів організації.

Постійний ріст співробітників вимагає регулярного навчання. Це призводить до того, що працівники отримують нові навички та здібності, які дозволяють їм продовжувати кар'єру в режимі зростання.

Підбираються та розвиваються нові, молоді спеціалісти, щоб у майбутньому уникнути труднощів з пошуком якісних менеджерів. Це пояснюється тим, що, знайшовши талановитого працівника, майбутні міркування щодо розвитку нового персоналу є нульовими. Крім того, хороший відбір і розвиток цього нового персоналу гарантує, що в майбутньому буде багато кваліфікованих менеджерів.

Загальна система управління ПрАТ «МХП» потребує постійного розвитку персоналу. Це пов'язано з тим, що в першу чергу виконуються річні плани розвитку компанії, результати професійної атестації кваліфікації працівників і рішення керівників щодо необхідності розвитку.



**Рис. 3.4. Принципи розвитку персоналу в ПрАТ «МХП»**

До другого етапу розвитку персоналу входить розробка спеціальних планів та програм для навчання. Цей етап включає наступні заходи.



**Рис. 3.5. Заходи другого етапу розвитку персоналу ПрАТ «МХП»\***

\*Розроблено автором

Існує багато форм і методів навчання, визначених системою управління розвитком персоналу ПрАТ «МХП».

Щоб підвищити можливий дохід, працівникам необхідно пройти навчання на робочому місці. Для цього потрібно розробити план, подібний до регулярного навчання на місці. Третій крок необхідний під час навчання без відриву від виробництва; це взаємодія співробітника з наставником і колегами. План розвитку кожного працівника має включати неформальне навчання від його персоналу. Усі записані інструктажі мають відображати продуктивність працівника [25].

Нові виклики, що вимагають нових навичок, наприклад нові проекти чи нові завдання, дають можливість продемонструвати свої здібності на практиці. Загалом ці дії розкривають нову інформацію та навички.

Нижче наведено основні інструменти розвитку персоналу ПрАТ «МХП»:

- Програми в'їзду або стажування забезпечують тимчасовий досвід в обмін на навчання.
- Професія визначається часом, коли людина починає в ній спеціалізуватися.
- Нові знання, навички та досвід, отримані під час самостійної роботи, не можуть бути здійснені під безпосереднім керівництвом іншої особи.
- Коучинг і наставництво – це процес взаємодії коуча або наставника з працівником, спрямований на підвищення кваліфікації та розвитку працівника.
- Короткострокові уроки, спрямовані на навчання нової інформації, умінь і навичок, а також підвищення успішності, називаються тренінгами. З використанням електронних інформаційних технологій електронні курси є системою електронного навчання.

Співробітники різних підрозділів навчаються по-різному. Наприклад, працівники роздрібно́ї торгівлі бачать збільшення знань про продукти та

покращення роботи з неприємними клієнтами. Це зменшує їхній стрес і дозволяє оцінити свою роботу.

Ефективне навчання має вирішальне значення як для керівників, так і для їхніх співробітників. Навчаючи своїх співробітників новим навичкам, менеджери можуть розвивати свою організацію та зменшувати втрати, збільшуючи дохід.

Якщо проведення тренінгу проводиться на мета-підприємстві, досягається більша продуктивність у всій організації. Як вербальний, так і грошовий дохід зростає, оскільки співробітники та клієнти будуть задоволені результатами.

Нижче наведені плюси і мінуси таких навчальних центрів.

Переваги:

- активна участь усіх учасників навчального процесу;
- концентрація учасника;
- короткий час навчання (1-3 дні, іноді 5 днів);
- надати практичні навички роботи;
- підвищення мотивації співробітників;
- обмінюватися не тільки особистим досвідом з тренером, а й з іншими учасниками тренінгу;
- навчання знижує опір навчанню;
- розвиток навичок командної роботи.

Недоліки:

- короткочасний ефект тренувань (3-4 місяці);
- вимагає повторного навчання для відновлення навичок;
- висока вартість навчання;
- підготовка не передбачає системних знань, як у вищих навчальних закладах;
- висока вартість утримання власного тренерського складу;
- Під час навчання можливі серйозні відхилення від плану тем, тобто не буде досягнуто необхідного результату;

- довготривалість заняття з тренінгу.

Варто також зазначити, що однією з найбільших сильних, а іноді й слабких сторін є особистість тренера як інструмент розвитку учасників тренінгу, тобто залежно від таланту тренера тренінг може бути успішним чи невдалим.

Навчання доступне як для нових, так і для досвідчених співробітників. Ще одним нововведенням є прийняття випробувального терміну для співробітників, і лише після закінчення випробувального терміну визначаються сильні та слабкі сторони кандидата, і на основі висновків керівника приймається рішення про подальшу співпрацю.

Навчання також допомагає відслідковувати всі зміни в харчовій промисловості, усі інновації, які матимуть потенціал для підвищення ефективності робочої сили.

Саме навчання проходило в групах, тому що проводити тренування поодиноці було недоцільно. Ефект від роботи не такий хороший, як вартість цього навчання.

Для працівника оцінка є мірилом успіху. Завдяки оцінці працівник краще розуміє поставлені перед ним цілі, відчуває себе значущим в організаційній системі, а працівник стає більш відповідальним і мотивованим виконувати поставлені перед ним завдання. Завдяки впровадженню системи оцінки персоналу виявляються кращі працівники, а крім того, вони матеріально заохочуються завдяки новій системі заохочення, розробленій на основі системи оцінювання.

В результаті оцінки інтелектуального капіталу ПрАТ «МХП» були вирішені наступні завдання:

1. Нова інтегрована програма та методологія оцінювання на основі ресурсів інтегрована в комплексне управління ресурсами.

2. Система заохочення працівників може підвищити продуктивність праці, покращити якість роботи працівників, підвищити рівень підготовки персоналу.



Формулу успіху в бізнесі визначає три чинники :

- куди ми йдемо? – питання стратегії;
- з ким ми йдемо? – питання підбору персоналу;
- як ми йдемо? – питання розвитку персоналу.

Одним із головних питань є те, що на ПрАТ «МХП» відсутня чітка, однозначна система вказівки на необхідність навчання того чи іншого працівника. Тому всі співробітники відділу проходять однакову підготовку, незалежно від рівня професійного розвитку. Іноді працівник, який вчасно прийшов на навчання, відвідує навчання. Це також стосується організаційних підрозділів, розташованих за межами Києва. Більшість співробітників відмовляються брати участь у навчанні, і фінансово недоцільно навчатися виключно для відділу. Виходить, що працівники, які потребують підвищення кваліфікації, можуть взагалі не проходити навчання. Це призводить до зниження якості обслуговування клієнтів і загальної системи управління розвитком персоналу.

Ми рекомендуємо вибрати створення онлайн-платформи розвитку персоналу як основну стратегію вдосконалення системи розвитку персоналу компанії. Створення нової організаційної структури відділу навчання персоналу може потребувати значних капіталовкладень, і для мінімізації витрат рекомендуємо впровадити онлайн-платформу, про яку буде розказано нижче. ПрАТ «МХП» вже має таку платформу, але вона занадто застаріла. Інформація про нього не оновлювалася багато років. Мало людей користуються цією платформою, а багато нових співробітників навіть не знають про її існування.

Також варто створити абсолютно нову онлайн-систему розвитку персоналу, яка буде на абсолютно новій, найсучаснішій платформі. Її назва буде «Mhp.edu.ua». Це дозволить:

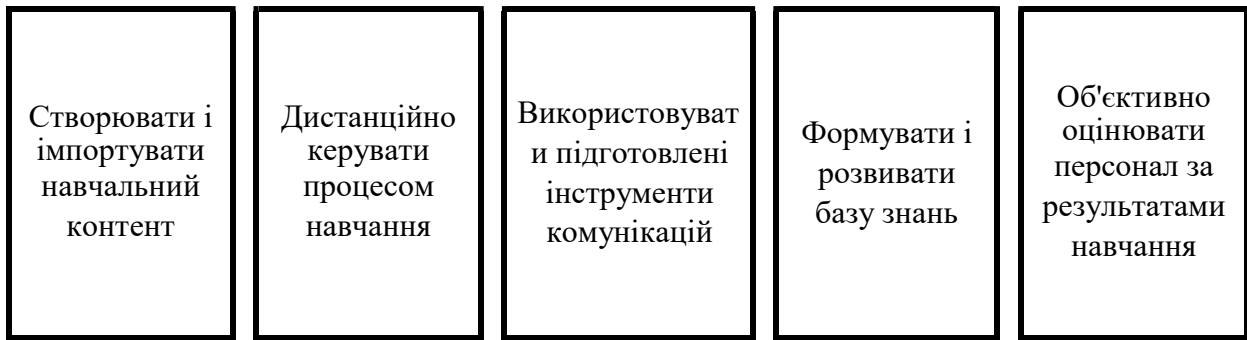


Рис. 3.6. **Можливості «МХП.edu.ua»\***

\*Розроблено автором

1. Створюйте та імпортуйте навчальний контент. Реалізуйте унікальні можливості в управлінні навчанням персоналу: використовуйте вбудований редактор для створення тестів і опитувань, навчальних та інформаційних сторінок, професійних і загальноосвітніх курсів або навчальних програм.

2. Дистанційне керування процесом навчання. Створюйте списки завдань індивідуально або в невеликих групах, доповнюйте системи дистанційного навчання, включайте різні навчальні матеріали (тести, рекомендовані книги або спеціальні навчальні програми), налаштовуйте автоматичні навчальні завдання.

3. Використовуйте підготовлені інструменти спілкування. Забезпечує відмінний двосторонній зв'язок для спілкування співробітників і керівників, створення загальних і тематичних форумів в рамках системи навчання, відкриття коментарів завдань, підключення персональних нагадувань і повідомлень.

4. Формувати та розвивати базу знань. Інтегрована система дистанційного навчання доповнюється єдиною базою знань, яка може формувати та доповнювати нові навчальні, теоретичні та прикладні матеріали для простого та швидкого пошуку необхідної інформації.

5. Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання. Комплексне оцінювання набутих знань і навичок за допомогою інструментів загального та індивідуального тестування, використовуючи 360 анкет, контрольних листів та особистих, анонімних або відкритих анкет з тематичними, спеціальними або загальними запитаннями.

Далі більш детально описано саме дану платформу, та те як вона буде функціонувати. «МХП.edu.ua» буде мати три основні розділи:

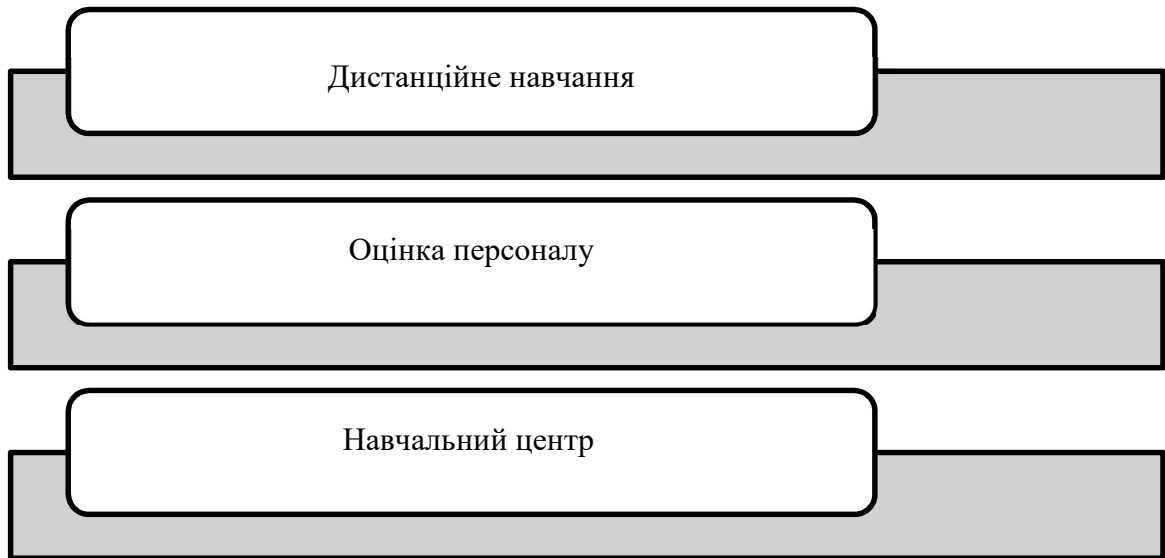


Рис. 3.7. Основні розділи «МХП.edu.ua»  
\*Розроблено автором

1) Дистанційне навчання буде включати в себе: запропоновані керівництвом література, завдання для навчання, каталог безкоштовних курсів для кожного працівника підприємства та звіти про пророблену роботу. Курси будуть на різну тематику: починаючи від загальних процедур, спеціального тестування для кожного підрозділу і закінчуючи корпоративною культурою.

У даному розділі будуть доступні три такі функції:

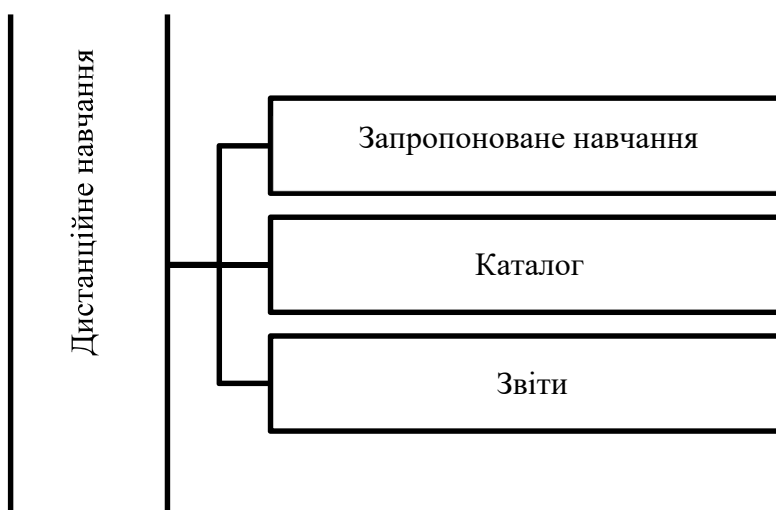


Рис. 3.8. Функції розділу «дистанційне навчання»

Переваги дистанційного навчання:

- Індивідуальний режим навчання. Можна навчатися у будь-яке зручне для співробітника, час, можливість навчання за індивідуальним графіком, враховуючи особливості учня (швидкість сприйняття інформації, наявність вільного часу тощо)
- Об'єм інформації. Обсяг інформації та ступінь засвоєння набагато вищий, ніж при використанні традиційних методів навчання
- Чітка структура та послідовність. Чітка структура подачі матеріалу та послідовна система контролю та закріплення навичок забезпечують високу ефективність та результативність навчання. Перехід на наступний рівень курсу можливий тільки за високих показників перевірконого тесту.
- Широка географія. У програмі можна брати участь, перебуваючи у будь-якій точці світу, що дає можливість економії на транспорті та розміщення персоналу, ефективно навчаючи співробітників у регіонах
- Можливість контролю. За бажанням замовник може отримувати відомості про поточні результати навчання з рекомендаціями кожному співробітнику
- Висококваліфіковані бізнес-консультанти. Вся інформація, запропонована студенту, є актуальною, цікавою та має практичну спрямованість. Бізнес-консультанти-професіонали в галузі навчання та розвитку власним багаторічним досвідом роботи в різних бізнес-сферах

Підводячи підсумок, хотілося б сказати, що рівень розвитку співробітників компанії на даний момент є однією з головних переваг перед конкурентами. ПрАТ «МХП» має забезпечити рівень розвитку своїх працівників, адже саме вони дають можливість компанії розвиватися. Здатність ПрАТ «МХП» швидше та ефективніше розвиватися на ринку дасть йому економічну перевагу.

### **3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів розвитку персоналу на підприємстві**

Зручна для співробітників система електронної освіти має багато переваг, зокрема: з її допомогою можна створювати та імпортувати навчальний контент, дистанційно керувати процесом навчання, формувати та розвивати базу знань тощо. Однак, щоб отримати такий ефективний засіб, потрібно витратити відповідні ресурси (табл. 3.1) щодо вартості реалізації проекту вдосконалення системи онлайн-навчання працівників.

Електронні способи навчання є менш витратними, оскільки економія бюджету досягається за допомогою "ефекту масштабу", про що свідчить наступна ситуація в галузі дистанційного навчання: перехід від індивідуальних і неформальних стилів навчання до впорядкування даного процесу, переходу до колективного навчання з урахуванням індивідуальних потреб.

Таблиця 3.1.

**Витрати для реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві (одноразово)\***

№	Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн
1.	Розробка посадових інструкцій з точним описом обов'язків відповідальних за функціональність та доступність системи	Відповідальний відділу управління розвитком персоналу	0
2.	Удосконалення програми	ІТ відділ	225 000
3.	Підтримка технічної справності	Працівник ІТ відділу/ Системний адміністратор	120 000
4.	Розробка програм та наповнення контентом	Працівник відділу управління розвитком персоналу	200 000
5.	Оцінювання ефективності та доданого ефекту від використання	Керівник відділу управління розвитком персоналу	37 000

\*Розроблено автором.

Менеджер з персоналу щорічно переглядає і за необхідності оновлює посадові інструкції свого структурного підрозділу. Крім того, щорічно проводиться аналіз потреби в навчанні вже працюючих співробітників

складається заявка на навчання та підвищення кваліфікації працівників на майбутній рік. На підставі заявок менеджер з навчання персоналу складає загальний план навчання працівників.

Отже, економічний ефект проявляється у зниженні витрат на управління та покращенні роботи експертів, зменшенні втрат від недостатнього контролю за роботою експертів за рахунок впровадження системи керівництва, своєчасному виконанні та вирішенні проблеми, що впливають на ефективну роботу персоналу, підвищення цінності спеціалістів організації.

Психосоціальні ефекти проявляються як підвищення рівня співпраці та довіри між керівництвом і нещодавно найнятими експертами; підвищення обізнаності про цілі організації, стратегії та поточну роботу; підвищення рівня відданості її організаційних експертів; покращення соціальної та психологічної атмосфери.

Припустимо, збір у 2023 році становить 582 000 грн або 48 500 грн. середньомісячно. Очікуваний економічний ефект припускається на рівні 700 000, і цей ефект виникає через фактори, показані на рисунку 3.9.

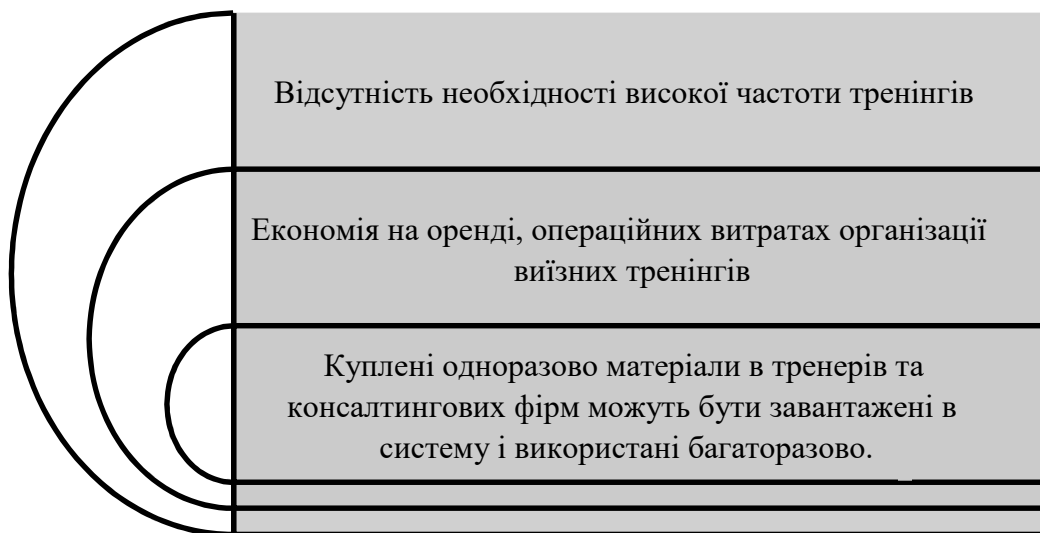


Рис. 3.9. Чинники забезпечення позитивного економічного ефекту за рахунок дистанційного навчання на «МХП»\*

\*Розроблено автором

Розрахуємо термін окупності проекту за таблицею 3.2.

Таблиця 3.2.

**Розрахунок терміну окупності проекту з реструктуризації персоналу**

Період	Економічний результат тис.грн	Витрати тис.грн
Січень	58,3	58,5
Лютий	58,3	56,5
Березень	58,3	43,5
Квітень	58,3	55,5
Травень	58,3	48
Червень	58,3	47
Липень	58,3	45
Серпень	58,3	42
Вересень	58,3	44
Жовтень	58,3	55
Листопад	58,3	56
Грудень	58,3	31

Річний економічний ефект - це показник, що характеризує скорочення загальних витрат, пов'язаних із виробництвом річного обсягу продукції підприємства. Його визначення ґрунтується на порівнянні наведеної вартості вартості основного обладнання (заміни).

Знижена вартість означає суму, що включає вартість і одноразові відрахування для інвестицій в основні засоби.

Інакше річний економічний ефект називається економією з допомогою зниження витрат.

Річний економічний ефект можна розрахувати за формулою:

$$EE_p = E_p - Z_k \quad (3.1)$$

де  $E_p$  - річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.;

$Z_k$  - одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$EE_p = 700\,000 - 582\,000 = 128\,000 \text{ грн}$$

Ефективність – це відносна величина, що характеризує результативність будь-яких затрат. Ефективністю впровадження заходів є відношенням ефекту від здійснення заходів до затрат на них. Ефективність як така є складною і багатовимірною категорією, яка зачіпає всі стадії виробництва та всі сфери людської діяльності. Оцінка економічної ефективності відіграє важливу роль у вивченні об'єктивних можливостей, реалізованих в даний момент для досягнення потенційно можливого або реалізованого результату (ефекту) в рамках обмежених ресурсів.

Ефективність від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно постійних витратах можна визначити за наступною формулою:

$$E_{вз} = EE_p / Z_k \quad (3.2)$$

де  $EE_p$  - річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

$Z_k$  – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$E_{вз} = 128\,000 / 582\,000 = 30\%$$

Відповідно до розрахунків впровадження заходів щодо реалізації стратегій розвитку персоналу можна вважати достатньо ефективним, адже визначена економічна ефективність становить 30%.

Термін окупності капітальних вкладень на впровадження заходів визначається за формулою:

$$T_{ок} = \frac{Z_k}{E_p - Z_{п}} \quad (3.3)$$

де  $Z_k$  - одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.;

$Z_{п}$  - поточні затрати, пов'язані із здійсненням цих заходів, грн.;



$E_p$  - річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.

$$T_{ок} = \frac{582\,000}{700\,000} = 0,83 \text{ роки}$$

Виходячи з отриманих даних, можна стверджувати, що впровадження системи дистанційного навчання співробітників у ПрАТ "МХП" є економічно обґрунтованим, так як річний економічний ефект становить 128 тис. грн. з терміном окупності в 10 місяців. Крім економічної доцільності запропонованого заходу, інвестиції в людський капітал є довгостроковими вкладеннями, які згодом мають принести ще більшу вигоду як організації, так і її працівникам.

Таким чином, в результаті впровадження системи дистанційного навчання персоналу в ПрАТ «МХП» значно зросте ефективність навчання нових співробітників, а також управління знаннями інших співробітників та організацією системи професійного навчання.

### **Висновки до розділу 3**

З метою вдосконалення системи розвитку персоналу ПрАТ «МХП» пропонується створити онлайн-платформу «Mhp.edu.ua», яка дозволить:

1. Створюйте та імпортуйте навчальний контент. Реалізуйте унікальні можливості в управлінні навчанням персоналу: використовуйте вбудований редактор для створення тестів і опитувань, навчальних та інформаційних сторінок, професійних і загальноосвітніх курсів або навчальних програм.

2. Дистанційне керування процесом навчання. Формуйте списки завдань в індивідуальній або груповій формі, доповнюйте систему дистанційного навчання, включайте різні навчальні матеріали (тести, рекомендовані підручники або спеціальні навчальні програми), налаштовуйте автоматичні завдання для студентів.

3. Використовуйте підготовлені інструменти спілкування. Забезпечує відмінний рівень двостороннього спілкування для спілкування співробітників і

керівників, створення загальних і тематичних форумів в рамках системи навчання, відкриття коментарів до завдань, підключення персональних нагадувань і повідомлень.

4. Формувати та розвивати базу знань. Інтегрована система дистанційного навчання доповнюється єдиною базою знань, яка може формувати та доповнювати нові навчальні, теоретичні та прикладні матеріали для простого та швидкого пошуку необхідної інформації.

5. Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання. Комплексне оцінювання набутих знань і навичок за допомогою інструментів загального та індивідуального тестування, використовуючи 360 анкет, контрольних листів та особистих, анонімних або відкритих анкет з тематичними, спеціальними або загальними запитаннями.

Вартість створення платформи становитиме 582 тис. грн, термін окупності становитиме 10 місяців, а річна економічна вигода становитиме 128 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження відображають теоретичні узагальнення та шляхи вирішення науково-практичного завдання – вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства. Отримані результати дозволяють зробити висновки про ефективність системи розвитку персоналу підприємства.

Аналіз теоретичних основ управління розвитком персоналу показує, що в глобальному розвитку одним із ключових факторів успіху підприємств є людські ресурси. Кожна компанія може придбати нове обладнання для виробництва продукції, але здатність компанії стати лідером на конкурентному ринку залежить від людських ресурсів, які підтримують кожен бізнес і компанію. Розглянуто основні поняття, які визначають характер розвитку людей в компаніях. Також було визначено, що розвиток співробітників є одним із найважливіших факторів у системі управління людськими ресурсами.

До сучасних підходів до розвитку персоналу відносять коучинг, buddying, shadowing, e-learning та secondment.

До трендів розвитку персоналу в сучасних умовах, що використовуються в світових та вітчизняних компаніях належать:

- Спільна робота керівництва та HR-менеджерів;
- Стратегічне бачення;
- Увага до soft skills працівників;
- Збільшення гейміфікації;
- Мобільність.

Проаналізувавши поточний стан системи розвитку персоналу ПрАТ «МХП», визначено основні показники діяльності підприємства у сфері розвитку та управління персоналом.

Важливо зазначити, що у 2021 році загальна кількість організаційного персоналу становить близько 30 000 осіб, і протягом усього періоду вона зростала. Примітно, що збільшення чисельності було зумовлено меншою

кількістю звільнень. Низька плинність кадрів в останні роки зумовлена запровадженням схем преміювання, міжнародної сертифікації умов праці та запровадженням системи перегляду заробітної плати, яка передбачає її щорічне підвищення з урахуванням досягнення особистих цілей персоналу.

Кадрова політика ПрАТ «МХП» спрямована на вирішення таких задач:

- планування та регулювання чисельності персоналу на рівні, необхідному для вирішення та виконання завдань; формування та підготовка внутрішнього та зовнішнього кадрового резерву з висококваліфікованих спеціалістів для висування на керівні посади;

- інформування працівників та залучення їх до постановки та реалізації питань управління підприємством, до заходів, де працівники можуть проявити свою компетентність;

- зменшення плинності кадрів і підтримка ротації персоналу на поточному необхідному рівні;

- забезпечення якісного відбору талантів шляхом виявлення кандидатів на внутрішньому та зовнішньому ринках праці компанії;

- створення умов для об'єктивної оцінки та визнання переваг кожного працівника;

- створення наставницької системи навчання та розвитку

- розробка системи оплати праці та стимулювання персоналу.

Політика розвитку персоналу ПрАТ «МХП» включає: навчання, оцінку результатів і досягнень персоналу, розвиток кар'єри, створення та управління кадровими резервами.

МХП акцентують увагу на тому, що вони зацікавлені у розвитку своїх спеціалістів, тому що вони лояльні до компанії та підтверджують мотивацію працювати в компанії, і вони проходять менше етапів навчання, оскільки вони вже розуміють системи, структури та внутрішні бізнес-процеси.

За останній роки спостерігається тенденція до зменшення плинності кадрів та збільшення фонду та середньомісячної заробітної плати у холдингу.

Під час дослідження управління персоналом ПрАТ «МХП» не виявлено проблеми плинності кадрів. Так, з 2020 року цей показник для бізнесу становить 8%, що свідчить про відсутність критичного явища потоковості людей.

Для вдосконалення системи розвитку персоналу ПрАТ «МХП» було запропоновано створити онлайн-платформу «МНР.edu.ua», яка дозволить:

1. Створювати та імпортувати навчальний контент;
2. Дистанційне керування процесом навчання;
3. Використовувати підготовлені засоби комунікації;
4. Формування та розвиток бази знань;
5. Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання.

Вартість створення цієї платформи становитиме 582 000 грн. Термін окупності буде 10 місяців, річний економічний ефект становитиме 128 000 грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. База даних ПрАТ «МХП». URL: <http://smida.gov.ua/db/participant/14307699> (дата звернення: 20.08.2022).
2. Балака О. Г. Корпоративна культура як інститут удосконалення соціально-трудових відносин : автореф. дис. к.е.н.: 08.00.07 - демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Київ, 2014. Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. 20 с.
3. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту. 2014. Т. 1. № 10. С. 40-51.
4. Головний сайт ПрАТ «МХП». URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/home> (дата звернення: 30.08.2022).
5. Головний сайт про аргобізнес. URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/225-personalnyj-podhod-kadrovaya-politika-mhp> (дата звернення: 30.08.2022).
6. Грیشнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Т-во „Знання”, КОО, 2001. 254 с.
7. Економічна енциклопедія : у трьох томах , під ред. С. Мочерний. Видавництво «Академія» ст. 126-128.
8. Збрицька Т. П. Савченко Г. О., Татаревська М. С., Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
9. Кафедра національної економіки та публічного управління КНЕУ. Національна економіка. навчальний посібник. Автори: О. П. Тищенко, А. П. Єгоришин, Т. Ф. Куценко, В. І. Жданов, С. М. Чистов, О. А. Цуруль, Д. М. Котенок, А. Г. Ягодка, В.С.Волощенко. Видавництво: К.: КНЕУ, 2011.
10. Кафедра національної економіки та публічного управління КНЕУ. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков

та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2017. — 666с.

11. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018 – 106 с. Навчальний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 051 «Економіка» спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці».
12. Кицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві : автореф. дис. к. е.н. за спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами. Київ. 20 с.
13. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ: Знання, 2008. 679 с.
14. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. ІХ Всеукр. науко-практ. конф., м. Київ, 12 квітня 2018 р.
15. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. Ефективна економіка. 2012. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_6\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_30). (дата звернення: 10.07.2022).
16. Мажник Н. А. Костін Д. А., Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2011. №1. С. 103–107.
17. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua.jspui/bitstream/123456789/4670/1/> (дата звернення: 12.08.2022).
18. Меньшикова М. О. Питання про управління персоналом в системі та інтегрований підсистемі організації. Кременчук: 2008. URL: <http://scientificnotes.ru/pdf>. (дата звернення: 07.08.2022).
19. Нефінансовий звіт за 2020 рік ПрАТ «МХП» «Партнерство задля сталого розвитку». Київ, 2016. 90 с.

- 20.Новини ТСН про аграрний сектор та МХП (2018 р).  
[URL:https://tsn.ua/ru/groshi/ot-stazhera-do-rukovoditelya-kak-agrokompanii-gotovyat-dlya-sebya-sotrudnikov-1248498.html](https://tsn.ua/ru/groshi/ot-stazhera-do-rukovoditelya-kak-agrokompanii-gotovyat-dlya-sebya-sotrudnikov-1248498.html) (дата звернення: 25.08.2022).
- 21.Організація управління розвитком персоналу. URL  
<https://hurma.work/ru/blog/kak-organizovat-upravlenie-razvitiem-personala/>(дата звернення: 07.08.2022).
- 22.Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 323-327. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_42\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47) (дата звернення: 20.07.2022).
- 23.Положення про адаптацію та порядок проходження випробувального терміну ПрАТ «МХП». Київ, 2014. 3 с.
- 24.Положення про кадрову політику ПрАТ «МХП». Київ, 2016. 9 с.
- 25.Положення про наставництво ПрАТ «МХП». Київ, 2010, 9 с.
- 26.Положення про проведення оцінки професійної діяльності працівників підприємств, які входять до Групи компаній «МХП». Київ, 2013, 4 с.
27. Розвиток персоналу ПрАТ «МХП». URL: <http://www.probusiness.in.ua/>
28. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ, 2010. 256с.
29. Сайт Youcontrol про «МХП»  
[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/25412361/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25412361/) дата  
звернення: 20.07.2022).
- 30.Стимулювання розвитку залишатись в компанії. URL:  
<https://tsn.ua/ru/groshi/ot-stazhera-do-rukovoditelya-kak-agrokompanii-gotovyat-dlya-sebya-sotrudnikov-1248498.html> (дата звернення: 25.07.2022).
- 31.Уітмор Дж. Коучинг високої ефективності : перекл. з англ. Київ:  
Міжнародна академія корпоративного управління і бізнесу, 2005. 168 с.
- 32.Управління персоналом: Енциклопедичний словник / Під. ред. А. Я.  
Кібанова.



33. Четверик В. М. Основні принципи розвитку персоналу. В. М. Четверик // Формування ринкових відносин в Україні. - 2011. - № 11. - С. 214-217.
34. Peter Drucker. Management: Tasks, Responsibilities, Practices (Harper & Row management library) Paperback – January 1, 1985/ page 143-146