

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології**

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Організація діяльності корпоративного тренінгового центру»

здобувача Варченко Ірини Олексіївни

Науковий керівник: доц. Кир'янова О. В.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

Менеджмент персоналу
073 – Менеджмент
07 – Управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С.Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

Г.С.Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__р

_____ 20__р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ **Варченко Ірині Олексіївні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

форми навчання _____ заочної _____

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему**

«Організація діяльності корпоративного тренінгового центру»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__р
№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах_ ТОВ «Делонгі Україна»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи:

Розділ 1. Теоретичні засади корпоративного навчання та розвитку персоналу
(назва розділу)

Розділ 2. Дослідження ефективності організації корпоративного навчання персоналу в ТОВ
«Делонгі Україна»
(назва розділу)

Розділ 3. Рекомендації щодо удосконалення системи навчання персоналу ТОВ «Делонгі
Україна»

Об'єкт дослідження: Процеси організації навчання персоналу підприємства.

Предмет дослідження: є теоретичні положення та прикладні аспекти організації діяльності корпоративного тренінгового центру.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: обґрунтування теоретичних та прикладних аспектів організації діяльності корпоративного тренінгового центру на прикладі ТОВ «Делонгі Україна».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1 Дослідити сутність корпоративного навчання персоналу; розглянути методи та форми корпоративного навчання персоналу; дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності навчання персоналу

У Розділі 2 Розглянути організаційно-економічну діяльність ТОВ «Делонгі Україна»; проаналізувати систему організації навчання персоналу та провести оцінювання ефективності навчання персоналу досліджуваного підприємства, виявити проблемні аспекти щодо розвитку та навчання персоналу.

У Розділі 3 Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності організації навчання персоналу та здійснити економічне та соціальне обґрунтування запропонованих заходів.

Завдання підготував науковий керівник:

_____/_____
(дата) (підпис) (прізвище, ініціали)

Завдання одержав здобувач:

_____/_____
(дата) (підпис) (прізвище, ініціали)

Реферат

Організація діяльності корпоративного тренінгового центру

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні підходи до організації корпоративного навчання персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 101 аркуш, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 13 таблиць, 14 рисунків. Під час написання використано 61 джерело. Робота містить 5 додатків. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. ключові положення кваліфікаційної магістерської роботи були подані у вигляді тез «Організація корпоративного навчання та розвитку персоналу в умовах змін» та обговорені на тринадцятій міжнародній науково-практичній конференції «Формування та розвиток соціально-трудових відносин в умовах змін», яка відбулась в листопаді 2022 року.

Об'єктом дослідження є процеси організації навчання персоналу підприємства. **Предметом** є теоретичні положення та прикладні аспекти організації діяльності корпоративного тренінгового центру. **Метою роботи** є аналізування та дослідження методів навчання персоналу ТОВ «Делонгі Україна», а також визначення шляхів покращення системи навчання персоналу.

Завдання магістерської роботи:

- дослідити сутність корпоративного навчання персоналу;
- розглянути методи та форми корпоративного навчання персоналу;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності навчання персоналу;
- розглянути організаційно-економічну діяльність ТОВ «Делонгі Україна»;
- проаналізувати систему організації навчання персоналу ТОВ «Делонгі Україна»;
- провести оцінювання ефективності навчання персоналу ТОВ «Делонгі Україна»
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності організації навчання персоналу та оцінити їх ефективність.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: систематизація, опис, узагальнення, порівняння, аналіз та синтез інформації (для виявлення проблематики дослідження та її обґрунтування), графічний метод (для систематизації накопиченої інформації), прогнозування, анкетування.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у систематизації та вдосконаленні методичних підходів щодо системи управління навчанням персоналу через організацію корпоративного тренінгового центру на підприємстві.

Практичне значення дослідження полягає у можливості практичного застосування розроблених заходів щодо організації корпоративного тренінгового центру як базису ефективної системи корпоративного навчання персоналу в ТОВ «Делонгі Україна».

Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: корпоративне навчання, розвиток персоналу, етапи організації корпоративного навчання, корпоративний тренінговий центр, методи та форми корпоративного навчання, методики оцінювання ефективності корпоративного навчання.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувачки факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Варченко Ірини Олексіївни

на тему «**Організація діяльності корпоративного тренінгового центру**»

2. Актуальність теми: зумовлена необхідністю формування нових підходів до організації навчання в нових соціоекономічних реаліях, враховуючи вплив пандемії та військової агресії росії. За нових умов гостро постає проблема збереження ефективності діяльності досліджуваної організації, що суттєво залежить від доцільної форми організації навчання персоналу, чим і зумовлена тема дослідження.
3. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: виділення основних напрямів навчання на підприємстві, дослідження різних методик оцінювання ефективності навчання та виокремлення прогалів в організації цього процесу на досліджуваному підприємстві.
4. Наявність самостійних розробок автора: комплексний підхід до аналізу системи навчання персоналу ТОВ «Делонгі Україна», що базується на узагальненні результатів проведеного дослідження та інтерв'ювання цільової аудиторії, розробка тематичних напрямів навчання у майбутньому корпоративному центрі.
5. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Розроблений автором кваліфікаційної магістерської роботи алгоритм організації діяльності корпоративного тренінгового центру, який включає розрахунок потенційних витрат, паспорт проєкту, матрицю розподілу відповідальності, базові тематичні напрямки навчання, може бути органічно імплементований в структуру досліджуваної організації, а також бути використаний як типовий для організації навчання персоналу подібних компаній.
5. Наявність недоліків: Пропозиції автора щодо впровадження корпоративного тренінгового центру недостатньо деталізовані в контексті оцінювання ефективності його діяльності, в тому числі за умов масштабування в майбутньому, не розроблено рекомендацій коригування навчальних планів у випадку погіршення соціально-економічної ситуації. .
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

Робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою (64 бали)

Науковий
керівник

доцент кафедри соціоекономіки та управління
персоналом, к.е.н., доцент

Кир'янова О.В.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську
роботу здобувача вищої освіти

Варченко Ірини Олексіївни

Тема «Організація діяльності корпоративного тренінгового центру»

Актуальність теми полягає в тому, що практично будь-яка організація прагне знайти нові ресурси для збереження конкурентної переваги. Одним із таких ресурсів може стати система розвитку персоналу, що дозволяє не тільки максимально використовувати існуючий трудовий потенціал працівників, а й багаторазово множити його. Для ефективного розвитку компанії необхідні кваліфіковані працівники, що відповідають вимогам сучасного ринку. Корпоративні тренінгові центри адаптують кваліфікованих працівників до професійних вимог конкретного робочого місця. Розвиток персоналу веде до зростання продуктивності та значного підвищення якості виконуваних робіт, прийнятих рішень, а значить, і до збільшення цінності людських ресурсів організації. Актуальність даного дослідження вбачаємо в вагомому значенні корпоративного тренінгового центру на ринку продукування нових знань, розвитку практичних навичок та підвищення кваліфікації працівників з метою підвищення продуктивності роботи компанії.

Якість проведеного дослідження. Здійснений аналіз є якісним та змістовним, на особливу увагу заслуговують проведені здобувачем глибинні інтерв'ю та опитування всього колективу щодо організації навчання в компанії.

Позитивні риси роботи. Кваліфікаційна магістерська робота в повній мірі відповідає змісту і розроблювальній темі. Здобувачка розробляла рекомендації, спираючись на основні показники діяльності компанії, а також врахувала результати проведеного опитування, що зробило її рекомендації щодо навчання персоналу доцільними для нашої компанії.

Зауваження до роботи. У роботі немає суттєвих недоліків, всі аспекти розкрито в повному обсязі, згідно розробленому змісту.

Практичне значення одержаних результатів. За допомогою проведених у роботі аналізів та досліджень можна побачити основні проблеми та недоліки системи навчання в представництві та знайти ефективний спосіб їх усунення в найкоротші терміни. Рекомендації, що були запропоновані у роботі, особливо основні тематичні напрями та організаційні моменти, значно покращать систему корпоративного навчання персоналу в організації.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Підпис засвідчую:

(підпис, ПІБ)

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	7
1.1 Сутність корпоративного навчання персоналу	7
1.2 Методи та форми корпоративного навчання персоналу.....	20
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності роботи корпоративних тренінгових центрів.....	33
РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ДЕЛОНГІ УКРАЇНА».....	43
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Делонгі Україна».....	43
2.2 Аналіз системи організації навчання персоналу ТОВ «Делонгі Україна».....	53
2.3. Оцінювання ефективності корпоративного навчання персоналу ТОВ «Делонгі Україна».....	57
РОЗДІЛ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДЕЛОНГІ УКРАЇНА».....	64
3.1. Напрями удосконалення системи навчання персоналу ТОВ «Делонгі Україна»	64
3.2. Організація діяльності корпоративного тренінгового центру ТОВ «Делонгі Україна»	67
3.3. Оцінювання економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів	72
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

В Україні ринкові умови функціонування організацій зумовлені економічними відносинами, заснованими на приватній власності, підприємництві та конкуренції, ставлять першочергові завдання вдосконалення технологій HR управління, підвищення ефективності кадрової політики. Проблема інноваційних технологій управління персоналом, їх розвиток у траєкторії «співробітник повинен працювати в організації та для організації» стає актуальним завданням для будь-якого підприємства, якщо воно зацікавлене у розширенні своєї діяльності на ринку, підвищенні прибутковості та зростанні конкурентоспроможності.

У сучасних організаціях спостерігається перехід до нових технологій HR управління, який супроводжується, з одного боку, комплексним включенням до цього процесу максимальної кількості ефективного та ініціативного управлінського персоналу, а, з іншого боку, залучення незалежних спеціалістів із управлінського консультування. Сьогодні, в умовах посткризового формування, для установ величезну важливість набуває можливість по-новому подивитися і налаштувати роботу співробітника відповідно до поточних бізнес-завдань, а також упорядкувати результативний процес управління системою відповідно до перетворень зовнішньої сфери. Майже кожна компанія має на меті винайти нові способи зміцнення власних конкурентних переваг. Найефективнішим способом їх підтримки та зміцнення є система розвитку персоналу, за допомогою якої можна розвивати професійні навички працівників, що в майбутньому забезпечить високу продуктивність праці. Для ефективного розвитку компанії необхідні кваліфіковані працівники, що відповідають вимогам сучасного ринку. Корпоративні тренінгові центри адаптують кваліфікованих працівників до професійних вимог конкретного робочого місця. Розвиток персоналу веде до зростання продуктивності та значного підвищення якості

виконуваних робіт, прийнятих рішень, а значить, і до збільшення цінності людських ресурсів організації. Актуальність даного дослідження вбачаємо в вагомому значенні корпоративного тренінгового центру на ринку продукування нових знань, розвитку практичних навичок та підвищення кваліфікації працівників з метою підвищення продуктивності роботи компанії.

Об'єктом дослідження є процеси організації навчання персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти організації діяльності корпоративного тренінгового центру.

Метою даної роботи є аналізування та дослідження методів навчання персоналу ТОВ «Делонгі Україна», а також визначення шляхів покращення системи навчання персоналу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити сутність корпоративного навчання персоналу;
- розглянути методи та форми корпоративного навчання персоналу;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності навчання персоналу;
- розглянути організаційно-економічну діяльність ТОВ «Делонгі Україна»;
- проаналізувати систему організації навчання персоналу ТОВ «Делонгі Україна»;
- провести оцінювання ефективності навчання персоналу ТОВ «Делонгі Україна»
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності організації навчання персоналу та оцінити їх ефективність.

Теоретичною базою дослідження є нормативна та законодавча документація, публікації у спеціалізованих періодичних виданнях, навчальна

література, наукова література вітчизняних та зарубіжних авторів. Дослідженню корпоративного управління та корпоративних підприємств, у межах яких створюються корпоративні університети, тренінгові центри, присвячені праці Баюра Д. І.; Карпенка Г. В. та Данькевич А. П., у яких вони відобразили нормативно-правове забезпечення корпоративного управління. Посохов І. М. здійснив зіставну характеристику моделей корпоративного управління та внутрішньоорганізаційного навчання в тому числі, Палига Є. М. висвітлив його інституціональні проблеми. Корпоративне навчання персоналу дослідила Жихорська О. В., яка розвинула понятійно-термінологічний дискурс у контексті управлінської діяльності. Баніт О. В. сконцентрувала увагу на інноваційних технологіях у системі внутрішньо фірмової підготовки персоналу. Борисенко Т. І. визначив особливості корпоративної системи дистанційного навчання. Москаль Ю. дослідив питання класичної і корпоративної освіти у ХХІ столітті. Курбатов С. визначив корпоративний тренінговий центр як продукт взаємодії бізнесового та освітнього середовища в сучасних умовах. Шуміло І. А. проаналізував правовий статус корпоративних тренінгових центрів.

У науковій школі соціоекономіки та управління персоналом Колота А.М., що діє на базі кафедри Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана соціоекономіки та управління персоналом досліджували питання розвитку та навчання персоналу такі вчені, як: Варіс І.О., Вонберг Т.В., Кир'янова О.В., Колот А.М., Лопушняк Г.С., Маршавін Ю.М., Савченко В.А., Столярук Х.С, Цимбалюк С.О.

У дослідженні були використані такі методи: систематизація, опис, узагальнення, порівняння, аналіз та синтез інформації (для виявлення проблематики дослідження та її обґрунтування), графічний метод (для систематизації накопиченої інформації), прогнозування, анкетування.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у систематизації та вдосконаленні методичних підходів щодо системи управління навчанням

персоналу через організацію корпоративного тренінгового центру на підприємстві.

Практичне значення дослідження полягає у можливості практичного застосування розроблених заходів щодо організації корпоративного тренінгового центру як базису ефективної системи корпоративного навчання персоналу в ТОВ «Делонгі Україна».

Структура дослідження. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

У першому розділі висвітлюються теоретичні підходи до організації корпоративного навчання персоналу. У другому розділі дипломного проекту наведена організаційно-економічна характеристика організації та аналіз системи розвитку персоналу в ТОВ «Делонгі Україна». У третьому розділі дипломної роботи запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності корпоративного навчання персоналу ТОВ «Делонгі Україна», а також обґрунтовано соціальну та економічну ефективність запропонованих заходів.

Розділ 1. Теоретичні засади корпоративного навчання та розвитку персоналу

1.1. Сутність корпоративного навчання персоналу

Розвиток бізнесу в умовах ринкової економіки висуває нові вимоги до системи освіти. Якщо ще деякий час тому повна вища або середня спеціальна освіта забезпечувала успішну діяльність, то сьогодні так зване «корисне знання» (useful knowledge) стає більш затребуваним, ніж знання академічне, так як воно націлене на кінцевий результат та приносить економічну вигоду. Це, у свою чергу, призводить до зростання попиту на фахівців, які мають саме такі знання. Величезною перевагою та фактором конкурентної боротьби для будь-якої компанії стають її співробітники, а рівень її розвитку визначається компетентністю персоналу. Для компанії стає все більш важливим не тільки підвищення кваліфікації персоналу, а й навчання його конкретним знанням, вмінням та навичкам, необхідним для здійснення професійної діяльності на конкретному робочому місці [51, с. 313]. Підготовка персоналу нового типу для компаній, що постійно розвиваються, зажадала нових форм навчання, однією з яких стало корпоративне навчання.

Досягти високого рівня економічного розвитку компанії можуть тільки при наявності цілеспрямованих працівників з розвиненими загальними та професійними компетентностями [51, с. 314].

Корпоративне навчання – це отримання нових навичок та умінь співробітниками однієї компанії, з метою підвищення ефективності роботи кожного співробітника окремо та всієї компанії в цілому. Як правило, рішення про корпоративне навчання приймає керівництво компанії, воно ж встановлює цілі та завдання, визначає коло учасників процесу навчання, його вид та спосіб проведення [4, с. 45].

Властивості різних систем корпоративного навчання з точки зору централізації та формалізації:

1) Формалізована – централізована.

Очолює керівник з навчання у службі персоналу. Підлеглі - менеджери з навчання служби персоналу та підрозділів. Прийняття рішень - централізоване у службі роботи з персоналом. Планування та узгодження - зверху -> вниз -> нагору. Повноваження керівників підрозділів – дорадчі. Повноваження менеджерів з навчання підрозділів – дорадчі. Визначення потреби у навчанні - відповідно до кадрових стандартів, посадових інструкцій, планів компанії.

2) Формалізована – децентралізована.

Координує керівник з навчання служби персоналу. Узгоджує з менеджерами з навчання підрозділів. Прийняття рішень - децентралізоване в підрозділах. Планування та узгодження - знизу -> наверх -> вниз. Повноваження керівників підрозділів – прийняття рішень. Повноваження менеджерів з навчання підрозділів – дорадчі. Визначення потреби у навчанні - відповідно до планів та стандартів підрозділів.

3) Неформалізована – централізована.

Очолює начальник служби персоналу або його заступник. Підлеглі - менеджери з навчання служби персоналу та підрозділів. Прийняття рішень – централізоване у службі персоналу. Планування та узгодження - зверху -> вниз -> нагору. Повноваження керівників підрозділів – дорадчі. Повноваження менеджерів з навчання підрозділів – дорадчі. Визначення потреби у навчанні - відповідно до прийнятих традицій, комунікативних здібностей керівників підрозділів.

4) Неформалізована – децентралізована.

Координує начальник служби персоналу чи його заступник. Узгоджує з керівниками підрозділів чи їх заступниками. Прийняття рішень – децентралізоване у підрозділах. Планування та узгодження - знизу -> вгору -

> вниз. Повноваження керівників підрозділів – прийняття рішень. Повноваження менеджерів з навчання підрозділів – дорадчі. Визначення потреби у навчанні - відповідно до прийнятих традицій, комунікативними здібностями керівників підрозділів, планами та стандартами підрозділів.

Після того, як компанія визначилася з тим, який тип системи корпоративного навчання (надалі – СКО) їй необхідний, вона має почати реалізувати корпоративне навчання.

На наш погляд, використання корпоративного навчання повинно мати циклічний характер. Ми живемо в час, коли щодня відбуваються зміни та з'являються нові тенденції. Працівники завжди повинні розвиватись та бути спроможними пристосуватись до нових умов, щоб компанія займала провідне місце на ринку та постійно збільшувала прибуток. Тому й виникає потреба в циклічності навчання, щоб воно було цікавим, включало в себе різні етапи та методи, отримані знання добре закріплювались працівниками.

Тривалість циклу корпоративного навчання залежить від стратегії компанії та від змін у навколишньому середовищі. Найважливішим елементом побудови системи корпоративного навчання є зв'язок, який пов'язаний як із стратегією компанії, так і з виконанням на всіх рівнях: компанії, підрозділів, працівників.

Стандартний алгоритм побудови циклічної системи навчання в компанії:

1. Аналізується ситуація в компанії: збирається інформація про заплановані проєкти, цілі, зміни в місії та цінностях компанії. Також на даному етапі залучаються керівники, щоб обговорити оновлені процедури, політики, регламенти та положення підприємства в контексті стратегії. Дана процедура необхідна для розроблення навчання в компанії, яке буде саме корпоративним, а не лише стандартним та неадаптованим під потреби компанії ринковим продуктом. Щодо форми проведення даного заходу: документальний аналіз, мозкові штурми; круглі столи та інтерв'ю.

2. Проводиться оцінка потреби у корпоративному навчанні. Часто на даному етапі компанії допускають помилку, коли дотримуються соціальних

стереотипів і піддаються психологічному впливу зі сторони провайдерів навчальних послуг, які спонукають вірити в те, що абсолютно кожній організації підходить стандартна ринкова програма навчання.

3. Встановлюються цілі навчання. В компанії, яка поставила собі за мету постійний розвиток, кожен відділ та кожен співробітник повинен знати свої цілі та плани щодо професійного розвитку. Спочатку потрібно ввести обов'язкове визначення цілей: для компанії в цілому – організаційний розвиток, розвиток керівництва, розвиток персоналу; для конкретних програм та навчальних заходів. Важливо, щоб цілі були конкретними, вимірними та піддавались експертній оцінці.

4. Формується зміст навчальної програми. На даному етапі визначаються основні смисли, які мають бути донесені до цільової аудиторії; ідеї та навички, яким мають навчитись учні в результаті навчання. Для цього можуть бути запозичені теорії, кейси та власні тренерські напрацювання. Найкраще працюють внутрішні кейси компанії, які необхідно збирати та накопичувати у вигляді публікацій на внутрішніх порталах, відео-роликів на внутрішніх конференціях, круглих столах тощо - головне, щоб відібрані кейси та матеріали повністю відповідали цілям навчання. Корпоративне навчання має працювати на майбутнє та відповідати поставленим цілям компанії, а не просто закріплювати минулий досвід компанії.

5. Обираються методи навчання. Щороку на ринку послуг з'являються нові методи корпоративного навчання, тому на сьогодні вибір методів величезний. У свою чергу це призвело до того, що часто методи йдуть попереду змісту. Для багатьох працівників не так важливо, що саме потрібно освоїти, як розваги. Тому необхідно розділяти навчання та задоволення, щоб поїздки на корпоративні конференції не асоціювались лише з відпочинком. В сукупності зміст програми навчання та методи дозволять сформувати дизайн програми: елементи програми та їх послідовність з врахуванням цілей навчання та специфіки цільової аудиторії.

6. Складається дизайн навчального проєкту: відбувається пошук викладачів, місця для проведення навчальних заходів, трансферу слухачів та викладачів, складається розклад занять, розміщення технічного обладнання в аудиторії.

7. Формується бюджет навчання: зазвичай бюджет формується ще до пошуку провайдерів, але він може змінюватись після вибору провайдера, місця проведення навчання та особливостей.

8. Реалізуються навчальні програми. Під час проведення корпоративного навчання важливо контролювати процес, вчасно вносити необхідні корективи та за потреби надавати оперативну допомогу викладачу або тренеру. Зазвичай цим займається HR відділ.

9. Оцінюються результати проведеного навчання. Оцінювання має проводитись окремо за кожною програмою. Оцінка має бути напряду пов'язана із поставленими цілями навчання, які з самого початку мають містити критерії для оцінки. Оцінювання може відбуватись самими слухачами, викладачами або керівниками.

10. Завершення навчального циклу в компанії. Підведення підсумків та оцінювання проведеного навчання в компанії за період, найчастіше – за рік.

Корпоративне навчання являється невід'ємною частиною розвитку персоналу, адже розвиток персоналу включає в себе: первинну підготовку фахівців, підвищення кваліфікації та перепідготовку працівників.

На сьогодні існує досить значна кількість підходів до розуміння сутності розвитку персоналу, основні із яких відображено у табл. 1.1:

Таблиця 1.1 - Підходи до розгляду поняття «розвиток персоналу»

Автор	Визначення поняття «розвиток персоналу»
О.О. Гетьман, А.В. Плясун [7, с.101].	Є каталізатором безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Його основна мета полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу

Продовження таблиці 1.1

	та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» лояльності працівників.
Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська [41, с. 427].	Сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань.
Н. Том [20, с. 53].	Цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників
Ю.А. Пługша [29, с. 324].	Зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватись як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього
І.О Волобоєва [6, с. 237].	Охоплює напрямок професійного вибору, лінію побудови кар'єри, особливості професійної поведінки на роботі, наявність професійних досягнень, задоволеність від процесу і результатів праці, ефективність освітньої поведінки особистості, зміна або стабільність робочого місця, професії.
О.В. Кир'янова	Розвиток персоналу — це система організаційно-економічних заходів, спрямованих на примноження сукупного інтелектуального капіталу організації через вплив на професійні та особистісні якості та компетентості працівників.

Джерело: складено автором на основі узагальнень

Таким чином, проаналізувавши підходи, що відображено в табл.1.1 можемо зробити висновок, що розвиток персоналу можна тлумачити як процес, який організовується для постійного навчання співробітників компанії, що дозволяє створювати підготовку до виконання нових завдань працівниками, підвищувати кваліфікацію, вдосконалювати соціальну структуру персоналу та в майбутньому сформувати резерв керівників. Для забезпечення ефективності навчання важливим є органічні поєднання таких інструментів, як: самонавчання, ділові ігри, ротації, вебінари, відеоблоги, лекції, семінари, тренінги.

Однією з характерних рис двадцять першого, інформаційного, століття є перехід до економіки знань та перетворення інформації на джерело економічного зростання та на прибутки. Основними ресурсами розвитку організацій стають люди та їх знання - інтелектуальний капітал, а також

зростаюча професійна компетентність кадрів. Оскільки старіння знань відбувається так само швидко, як і оновлення інформації, виникає потреба у постійному розвитку співробітників [36, с. 195; 23; 41 с. 231; 10, с. 315].

Щодо поняття корпоративне навчання, то – це заплановані організовані заходи професійного розвитку, створених компаніями, щоб допомогти своїм співробітникам підвищити ефективність роботи та посилити професійні, технічні чи управлінські навички. Метою корпоративного навчання є забезпечення професіоналізму працівників, що розглядається як інтегральна якість суб'єкта праці, основними характеристиками якого є професійна спрямованість, професійна компетентність та професійно-важливі якості особистості працівника.

Більш детально це поняття розглядає Кир'янова О.В.: «Корпоративне навчання являє собою динамічний процес примноження людського капіталу організації, в процесі якого працівники розвивають компетенції, пов'язані з вирішенням виробничих проблем та застосовують в професійній діяльності знання та навички, що дозволяють організації ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інноваційні моделі діяльності, що забезпечують конкурентні переваги компанії» [16, с. 250].

Метою навчання персоналу підприємства є досягнення максимального рівня ефективності роботи персоналу за допомогою підвищення рівня знань та професійних навичок працівників [30].

Зазвичай саме керівництво компанії приймає рішення щодо необхідності впровадження корпоративного навчання працівників, кого саме потрібно навчати та в якій формі буде проводитись навчання. Але в деяких компаніях організацією навчання займається фахівець із кадрів або відділ із навчання персоналу, якщо такий в компанії наявний.

Для проведення навчання працівників компанія може залучати штатного тренера або звернутись до організацій, які розробили різноманітні навчальні програми.

При організації корпоративного навчання працівників завжди присутні такі етапи [10, с. 300]:

1. інформаційне забезпечення планування навчання персоналу підприємств;
2. установлення цілей з управління персоналом;
3. вибір методів аналізування чинників внутрішнього та зовнішнього середовища впливу на персонал підприємства;
4. оцінювання й аналізування чинників внутрішнього та зовнішнього середовища впливу на персонал підприємства;
5. вибір стратегії з формування і розвитку персоналу підприємства на основі відповідних критеріїв;
6. побудова карти реалізації відповідних стратегій;
7. оцінювання обраної стратегії.

Корпоративна культура покликана, своєю чергою, сформувати у співробітників корпоративний дух, і навіть образ організації, який надалі починає грати регулятивну роль, оскільки опосередковує поведінку членів організації та дозволяє їм досягати організаційні мети.

Організація корпоративного навчання суттєво залежить від розміру компанії. Ефективна організація корпоративного навчання для підприємства малого бізнесу потребує вивчення його особливостей. До особливостей малого підприємства, які впливають на процес корпоративного навчання можна віднести: полівалентний характер праці працівників, їх взаємозамінність, здатність гнучко та мобільно реагувати на запити ринку, спрощену організаційну структуру. Істотною особливістю організації є висока швидкість проходження інформації, пов'язана з її невеликим обсягом на малих підприємствах та можливістю безпосереднього спілкування керівника та підлеглих. Малі розміри фірми забезпечують їй хорошу керованість за порівняно низьких управлінських витратах. Мале підприємництво можна кваліфікувати як особливий творчий тип економічної

поведінки, що зумовлює такі професійно-особистісні характеристики працівників, як: креативність, підприємницький дух, активна життєва позиція, ініціативність, готовність до активних дій за умов ситуації ризику. Наслідком такого типу економічної поведінки є інноваційність малого підприємництва [27].

Крім конкурентних переваг, освітній простір організації, що організовує корпоративне навчання, допомагає легко адаптуватись до навколишнього середовища (її потенційних змін), забезпечує сильну згуртованість працівників та ідентичність культури організації, толерантність до нових або протилежних ідей та видів діяльності.

В умовах навчальної організації корпоративне навчання та формування корпоративної культури у своїй смисловій єдності забезпечують не тільки підвищення рівня професійної та соціальної компетентності співробітників підприємства малого бізнесу, а й формують колективне знання, що є значним інтелектуальним ресурсом організації, здатним забезпечити її успішний стратегічний розвиток.

З упевненістю можна сказати, що визначивши достатню теоретичну базу, сьогодні все ще стоїть питання про застосовність концепції організації, що навчається, у вітчизняних компаніях, а також подальших шляхах її розвитку. Крім того, на передній план виходить питання якості навчання та самонавчання компаній та методик його оцінки. Концепція «навчання» знайшла своє відображення в працях засновника теорії - П. Сенге, М. Портера, М. Педлера, Д. Гарвіна, Дж. Хубера. Ця теорія заснована на припущенні, що в умовах, що швидко змінюються, ринку для підтримки достатнього рівня конкурентоспроможності, компанії повинні реалізовувати програму безперервного навчання співробітників. Найбільший внесок у формування методик оцінки ефективності навчання зробили: Скрівенс, Берд, Філіпс, Кіркпатрік, Тайлер та інші [60].

Фактично ми говоримо про те, що в майбутньому будуть успішними ті компанії, які на всіх рівнях управління будуть здатними використовувати здатність персоналу навчатися. З цього моменту ми ведемо мову про концепцію організації, що навчається. На думку Пітера Сенге такою, «що навчається», можна назвати організацію, яка створює умови для навчання та розвитку всіх працівників, і перебуваючи в процесі постійного самовдосконалення, змінює таким чином навколишній світ [3, с. 321].

Внаслідок стрімкого початку пандемії майже всі компанії змушені були перейти на віддалений формат роботи, що у свою чергу призвело до вивільнення певної частини робочого часу. Цей вільний час найкраще заповнити саме навчанням, тому що це буде корисно як організації в цілому, так і співробітнику, що навчається.

Корпоративне навчання буває двох типів: зовнішнє та внутрішнє. Зовнішнє навчання має на увазі навчання співробітника у сторонньому освітньому закладі за певну грошову суму. Після закінчення такого навчання співробітник отримує свідоцтво про проходження навчання (сертифікат, диплом тощо).

Під внутрішнім навчанням розуміється навчання працівників фахівцями, що працюють в компанії. Зазвичай внутрішнє навчання є продовженням зовнішнього навчання: коли, наприклад на тренінги за межами компанії відправляються декілька працівників, які після завершення навчання діляться отриманими знаннями та навиками із колегами.

Очевидно, внутрішнє навчання безпосередньо залежить від зовнішнього, тому що добре навчений співробітник може сам вчити своїх товаришів завдяки двом факторам:

- а) він добре розуміється на даному професійному питанні;
- б) він має здатність навчати, тобто. давати лекційний та практичний матеріал у такий спосіб, щоб зацікавити своїх колег.

Згодом компанія зможе акумулювати накопичений працівниками інтелектуальний капітал в Learning Management System.

LMS (Learning Management System, з англ. Система управління навчанням) – це зручна система, що дозволяє в собі зберігати навчальні матеріали (наприклад: відео, лекції, тести, книги тощо). Користуватись системою можна в будь-який час та з будь-якого гаджету.

Абревіатура складається з трьох слів:

Learning – навчати. Використовуючи LMS ви маєте змогу створити єдиний портал, який міститиме в собі електронні курси та навчальні матеріали. Така база матеріалів є справжнім джерелом знань.

Management - Управління. За кожним курсом навчання закріплюється відповідальна особа (адміністратор), яка додає в систему інформацію, потрібні навчальні матеріали, складає графік здачі тестів тощо.

System - Електронна система. Система здатна сама проводити оцінювання виконаних користувачами тестів/завдань та формувати звіти, на основі яких в подальшому проводиться оцінювання успішності пройденого навчання.

LMS більше користується попитом серед тих компаній, які мають багато працівників у різних країнах, адже це:

- не потребує додаткових витрат для проведення навчання (відсутні потреби у корпоративних тренерах, оренді приміщень, закупівлі квитків, бронювання місць проживання тощо);
- кожен працівник компанії отримує знання на однаковому з усіма рівні;
- доступ до курсів є цілодобово, що дозволяє ознайомлюватись з матеріалами в будь-який зручний для працівника час.

Система управління навчанням (LMS) - це програмний додаток для адміністрування, документування, відстеження, звітності, автоматизації та доставки освітніх курсів, програм навчання або програм навчання та

розвитку. Концепція системи управління навчанням виникла безпосередньо з електронного навчання. Хоча перші LMS з'явилися у секторі вищої освіти, сьогодні більшість LMS зосереджена на корпоративному ринку. Перше використання LMS було наприкінці 1990-х [19, с. 349].

Системи управління навчанням були розроблені для виявлення прогалин у навчанні та навчанні з використанням аналітичних даних та звітності. LMS орієнтовані на надання онлайн-навчання, але підтримують ряд застосунків, виступаючи як платформа для онлайн-контенту, включаючи курси як на асинхронній, так і на синхронній основі. LMS може пропонувати управління класом для навчання під керівництвом інструктора або перевернутий клас, який використовується у вищих навчальних закладах, але не в корпоративному просторі. Сучасні LMS включають інтелектуальні алгоритми для створення автоматичних рекомендацій з курсів на основі профілю навичок користувача, а також вилучення метаданих з навчальних матеріалів, щоб зробити такі рекомендації ще більш точними [19, с. 350].

Однак, навчання персоналу не являється ефективним, якщо воно не є систематичним, а представлене лише разовими заходами. Корпоративне навчання персоналу в компанії повинно бути постійним та безперервним.

Тому найкращим рішенням компанії, яка має на меті постійний розвиток свого персоналу, буде створення власного корпоративного тренінгового центру.

Корпоративний тренінговий центр (далі - КТЦ) – це один із інструментів досягнення стратегічних цілей компанії щодо розвитку персоналу шляхом підняття ефективності працівників і їх можливості адаптації до змін, забезпечення працівників знаннями та навиками, необхідними для виконання поставлених задач.

Створення власного корпоративного тренінгового центру – це тривалий дороговартісний багаторівневий процес, але ефективність даної форми

корпоративного навчання неодноразово доведена прикладами великих міжнародних успішних компаній.

Завдяки наявності власного корпоративного тренінгового центру, в компанії працюють висококваліфіковані працівники, що в свою чергу забезпечує високу конкурентоспроможність компанії на ринку.

В рамках корпоративного тренінгового центру можуть бути створені:

1. центри навчання;
2. центри професійного навчання та підвищення кваліфікації;
3. центри стандартизації професійного навчання;
4. центри стратегічного розвитку;
5. центри електронного навчання.

До організаційної структури корпоративного тренінгового центру можуть входити:

- керівник;
- адміністративний персонал;
- бухгалтерія;
- кафедри за напрямками навчання;
- юридичний відділ;
- технічний відділ.

Бюджет корпоративного тренінгового центру формується залежно від: кількості працівників, яких потрібно навчати; обраних методів та форм навчання; обраних тренерів; приміщень і т.д. Щоб виділений бюджет на навчання був обґрунтованим, необхідно провести підготовчу роботу: визначити чи дійсно працівники хочуть та готові навчатись, обрати найбільш практичні та відповідні цілям організації методи навчання, а також затвердити систему критеріїв, за якими буде оцінюватись ефективність навчання.

Основою роботи корпоративного тренінгового центру є процес у декількох послідовних етапів [43]:

1. з представників керівництва компанії формується адміністрація майбутнього корпоративного тренінгового центру, щоб запустити та підтримувати його функціонування;

2. розробляється стратегічний план діяльності корпоративного тренінгового центру, визначаються бізнес-мети, які мають переслідуватись;

3. визначається бюджет та фінансова стратегія щодо роботи корпоративного університету;

4. виявляються всі сторони, зацікавлені у роботі університету та всі аудиторії, які він обслуговуватиме;

5. описуються способи, яким чином потреби цих аудиторій задовольнятимуться відповідно до стратегічних цілей організації;

6. організація аналізує, які продукти та служби необхідні для досягнення вищеописаної мети;

7. встановлюються відносини з необхідними у навчанні персоналу партнерами: академічними навчальними закладами, фахівцями з корпоративного навчання, консультантами, постачальниками тощо;

8. вибираються конкретні технології та ресурси, які будуть використовуватись у роботі корпоративного тренінгового центру;

9. розробляється система вимірювань, за допомогою якої здійснюватиметься постійний моніторинг прогресу у досягненні стратегічних цілей, поставлених перед корпоративним тренінговим центром.

Нарешті, бачення доноситься до всіх зацікавлених осіб, всі вони повинні отримати інформацію про місію корпоративного тренінгового центру, та пропоновані їм програми та продукти.

Існує багато різноманітних методів та форм корпоративного навчання персоналу, які буде детально розглянуто в п.1.2

1.2 Методи та форми корпоративного навчання персоналу

Для того, щоб визначити зміст та найбільш ефективні методи навчання, які найкраще сприятимуть досягненню цілей організації та цілей навчання, необхідно визначити два головних аспекти у навчанні персоналу підприємства:

- 1) якісний (чому саме потрібно навчати працівників та які їх навички потрібно розвивати);
- 2) кількісний (яку кількість працівників різних категорій потрібно навчати).

При визначенні форми, змісту та методів навчання необхідно виходити виключно із потреби компанії у набутті її персоналу нових вмінь, навичок, досвіду, які необхідні для ефективної роботи та успішного досягнення поставлених цілей компанії.

Методами, які застосовуються для виявлення потреби у навчанні персоналу, є:

1. огляд інформації про працівників, яка є в кадровій службі (наявність освіти, професійний досвід, курси, тренінги, семінари);
2. щорічна атестація робочих результатів, в ході якої визначаються сильні та слабкі сторони в роботі конкретного працівника (наприклад, можна перевірити рівень професійних знань і за результатами оцінювання визначити потребу у додатковому навчанні);
3. фотографія робочого дня працівника та аналіз проблем, які заважають ефективній роботі (якщо працівник невинуватно витрачає багато часу, робить прорахунки, помилки, в нього не вистачає знань для користування певною комп'ютерною програмою – все те, що веде до неправильної або невчасно виконаної роботи, можна використати для формування заявки на навчання персоналу та під час підготовки навчальної програми);
4. комунікація із керівниками відділів щодо необхідності навчання співробітників та аналіз таких потреб;

5. зміни в роботі, які вимагають підвищення кваліфікації для успішного виконання поставлених задач;

6. опитування працівників (опитування працівників всієї компанії або окремих відділів, яке допоможе визначити потребу у навчанні працівників та виокремити питання, які необхідно вирішити якнайшвидше. Якщо в опитуванні прийматиме участь невелика кількість працівників, то можна скористатись методом інтерв'ю для більшої ефективності);

7. вивчення досвіду інших компаній (часто це дає змогу зорієнтуватись на актуальних питаннях та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності організації);

8. аналіз посадових інструкцій;

9. експертна оцінка незалежного консультанта;

10. психологічна оцінка;

11. аналіз результатів роботи працівників.

Переваги та недоліки вище перелічених методів представлені в додатку А.

Основними напрямками корпоративного навчання в компанії можуть бути:

- функціональна підготовка, спрямована на ефективне виконання співробітниками посадових обов'язків, освоєння бізнес-процесів, продуктів та технологій діяльності компанії;

- розвиток навичок ділової ефективності, спрямований на досягнення корпоративних стандартів якості ведення справи;

- розвиток управлінських компетенцій, спрямоване формування єдиної корпоративної системи управління.

Основними формами навчання у компанії можуть бути:

а) внутрішні семінари:

- інформаційно-консультаційні семінари спрямовані на передачу інформації, необхідної для виконання завдань бізнесу та безпосередніх посадових обов'язків;

– практичні семінари – відпрацювання практичних знань та функціональних навичок;

– проблемно-проектні семінари – вирішення конкретних бізнес-завдань під керівництвом внутрішнього чи зовнішнього експерта;

б) внутрішні стажування, створені задля практичного освоєння професійних технологій під керівництвом досвідчених співробітників;

в) внутрішні тренінги, створені задля формування навичок ділової ефективності у роботі з клієнтами та управлінських навичок;

г) дистанційне навчання, яке є самостійним видом навчання. Нині дедалі сильніше поводить тенденція активного використання дистанційних форм навчання з урахуванням спеціалізованих онлайн-платформ [3, с. 322].

Проаналізувавши економічну літературу можемо виділити наступні основні принципи навчання персоналу [12, с. 36]: загальна оцінка потенціалу всіх працівників; розвиток особистості за сферами діяльності; підготовка на основі навчальних модулів; двосторонній зв'язок із слухачами; залучення методів активного навчання працівників; залучення кваліфікованих керівників; застосування індивідуально-групових методів навчання персоналу; використання сучасних технологій для навчання персоналу. Щоб визначити потребу у навчанні необхідно використовувати різні джерела інформації, серед яких: проходження атестація, ділова оцінка, анкетування, думка керівництва. Також, щоб визначити потребу у навчанні, необхідно проаналізувати роботу кожного працівника підприємства.

Вибір видів і форм навчання працівників необхідно визначати умовами та метою організації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Види і форми навчання працівників [30]

Класифікаційна ознака	Види навчання відповідно до класифікаційних ознак
В залежності від учасників процесу навчання	1. внутрішнє – підготовка програми та проведення навчання здійснюється виключно працівниками компанії; 2. зовнішнє – навчання, для здійснення якого залучаються зовнішні спеціалісти; 3. самоосвіта – здійснюється працівником самостійно.

В залежності від суміщення роботи та навчання	1. з відривом від виробництва – на час навчання працівник звільняється від своїх обов’язків; 2. без відриву від виробництва.
В залежності від часу навчання	1. короткострокове – навчання відбувається не довше 5 днів; 2. середньострокове – навчання відбувається до 6 місяців; 3. довгострокове – навчання 6 місяців та довше.
В залежності від кількості учнів	1. групове; 2. індивідуальне.
В залежності від цільового призначення	1. первинна підготовка – навчання працівника без освіти вперше; 2. перепідготовка – навчання працівника, яке має освіту, іншій професії; 3. підвищення кваліфікації – отримання працівником нових знань та навичок в своїй професії; 4. адаптаційне навчання – навчання працівника з метою професійної або соціальної адаптації на підприємстві.

В економічній літературі виділяють такі три основні типи навчання персоналу організації за межами робочого місця; безпосередньо на робочому місці; самостійна підготовка працівників [40, с. 152].

Залежно від залучення співробітника навчання може бути пасивним (лекції, семінари, відеоуроки) або активним (тренінги та стажування). Будь-яка форма навчання має свої плюси та мінуси, тому важливо вибрати ту, яка найбільше відповідає цілям навчання:

1. Вступне навчання персоналу

Новий працівник, який тільки що прийшов працювати до компанії, дуже нервує, тому в даному випадку під час онбордингу буде ідеальний момент для проведення навчання. Під час цього працівник запам’ятає всю важливу інформацію – про компанію, бізнес та свої обов’язки/функції.

2. Інструктаж

Це інформування про аспекти безпеки праці, основи корпоративної культури, робочої діяльності з демонстрацією практичних прикладів.

3. Стажування

Зазвичай триває кілька днів, у цей час співробітник виконує свої обов'язки під контролем наставника для набуття досвіду роботи. Враховуючи, що стажування – перше знайомство новачка з робочим місцем, важливо, щоб його проводила досвідчена людина, до якої можна звернутися з питаннями, що виникають. Недолік цього – інструктор змушений відволікатися від своєї роботи.

4. Очне навчання персоналу

Включає традиційні форми навчання: лекції, семінари, ротацію та тренінги. Воно може бути разовим або систематичним – для співробітників, діяльність яких проходить у середовищі, що постійно змінюється.

5. Лекція

Це найпростіший в організації спосіб навчання, але не найефективніший. Багато залежить від ведучого, його здатності пробудити інтерес і розкрити тему, а також від бажання співробітників дізнатися про щось нове. Її основна перевага – охоплення великої кількості слухачів.

6. Семінар

Передбачає діалог та більшу залученість учасників. Ведучий має подолати початкову настороженість аудиторії, мотивувати її до роздумів, розмови. На відміну від лекції, семінар передбачає роботу у невеликій групі. Для навчання великої кількості працівників потрібно буде провести кілька семінарів, що дорожче та складніше в організації.

7. Ротація

Стажування працівника в іншому підрозділі або з іншої спеціальності. Вона допомагає глибше зрозуміти суть робочого процесу, виявити недоліки у своїй діяльності чи роботі колег. Мінуси цього – складність організації та юридичного оформлення.

8. Тренінг

Це формат, що направлений на засвоєння нового матеріалу та на отримання нового досвіду, відбувається суміщення теорії та практики, що сприятливо позначається ефективності навчання.

9. Дистанційне навчання персоналу

Набуває все більшої популярності завдяки відносно низькій вартості, простоті організації, можливості навчання прямо на робочому місці.

Онлайн-освіта включає:

- Відеоуроки, що передбачають самостійне вивчення. Їх можна дивитися у зручний час, у комфортному темпі. Недолік відеоуроків – відсутність зворотного зв'язку від викладача.

- Онлайн-вебінари, в яких ведучий розглядає конкретну тему, супроводжуючи розповідь презентацією на ній. У процесі трансляції глядачі можуть ставити запитання в чаті, завдяки чому ефективність цієї форми навчання вища, ніж у відеоуроків. Мінус вебінару – необхідність його перегляду у конкретний, заздалегідь визначений час, тому учасникам доводиться перебудовувати свій графік для участі у ньому. Іноді організатор надає запис вебінару, що дає змогу переглянути його пізніше, але це позбавляє можливості участі в дискусії.

Дистанційна форма навчання має ряд беззаперечних переваг. Зокрема, здобувач вищої освіти може навчатися у зручний для нього час, звичному оточенні та у відносно автономному темпі. Варто врахувати також і нижчу вартість такого навчання, оскільки відпадає потреба в оренді приміщень, оплаті значної кількості персоналу та економію часу [1, с. 90].

За дослідженнями Deloitte, найкращі навчальні системи можуть «легко інтегрувати будь-який тип цифрового контенту та дозволити учням, а також бізнес-менеджерам додавати та пропонувати контент» [57].

Онлайн-курси – це серії відео уроків, поєднаних однією темою. Курси зазвичай передбачають зворотний зв'язок від викладача, контрольні тести та сертифікат у разі успішного проходження контрольних випробувань.

Підсумкове тестування дозволяє одразу оцінити наскільки ефективно було навчання. Недолік курсів – їхня тривалість, вони вимагають більше дисципліни від слухачів.

Необхідність постійного підвищення кваліфікації очевидна, але періодично виникають складнощі з його проведенням. Освіта - це інвестиція в майбутнє, але ресурси на нього потрібно виділити вже зараз. Іноді поточна, рутинна робота має більший пріоритет, ніж корпоративне навчання співробітників.

Слабкі сторони корпоративної освіти:

1. Упередження керівника

Часте побоювання, що співробітник після підвищення кваліфікації може піти до конкурентів і вкладення не виправдаються. У деяких випадках, якщо роботодавець оплачує освіту працівника, той натомість зобов'язується відпрацювати певний час, інакше він має відшкодувати витрати на навчання. Для захисту прав роботодавця доцільно укласти із співробітником угоду, в якій будуть відображені всі нюанси.

2. Скептичне ставлення працівників

Людина має бути мотивована на навчання. Стимулом може бути можливе кар'єрне зростання, збільшення доходів, полегшення поточної роботи. Навчання заради навчання мало кому цікаве.

3. Надлишок корпоративної освіти також є недоліком

В організації повинні дотримуватися балансу між вивченням нових методів роботи та їх впровадженням. Якщо співробітники постійно вдосконалюються на тренінгах, але не мають часу на практичне застосування навичок, то доцільність освіти сумнівна. Відмовлятися від навчання також шкідливо – не використовуючи сучасних знань, компанія може програти в конкурентній боротьбі.

Щодо корпоративного навчання для малого підприємництва, то професійні компетенції учнів включають не лише компетенції в галузі

менеджменту, юриспруденції та економіки, а й у галузі малого бізнесу. Професійні компетенції малих підприємців включають компоненти, характерні для діяльності топ-менеджерів великих і середніх підприємницьких структур - генерувати стратегії розвитку і приймати управлінські рішення щодо їх здійснення.

Для того щоб сучасне підприємництво було конкурентоспроможним, воно має бути інноваційним. А це говорить про необхідність постійного формування нових якостей вироблених товарів чи послуг.

Потреба навчання підприємництву величезна. На жаль, багато фірм намагаються заощадити час і гроші на навчанні співробітників, допоки не зіткнуться з непрофесійним ставленням до роботи, некомпетентності та неефективного менеджменту. Нині спостерігається тенденція зростання кількості підприємців, які прагнуть робити все правильно, яка обумовлена впливанням до лав малого бізнесу молоді. Водночас компанії, у тому числі великі, продовжують «економити» на витратах на розвиток та навчання персоналу. Так, різке скорочення частки витрат на навчання персоналу, проти оборотом підприємств.

Рівень підготовки кадрів - це ключовий момент, що безпосередньо впливає на успіх у бізнесі, незалежно від його масштабів. У малому бізнесі наявність кваліфікованого персоналу відіграє особливу роль. У невеликій фірмі ціна кадрових помилок незрівнянно зростає порівняно з великою компанією.

Неефективність роботи кожного співробітника відразу видно як під збільшувальним склом, адже саме інтенсивна праця, висока якість роботи, мобільність кадрів загалом - є конкурентними перевагами малого бізнесу порівняно із середнім, а тим паче великим.

Зауважимо, що для підвищення ефективності навчання важливо дотримувати принципу диверсифікації методів розвитку персоналу. Наприклад, у табл. 1.3 наведені методи професійного розвитку різних груп

менеджерів, завдяки яким вони зможуть виконувати більш складні завдання на основі максимального використання їх знань та здібностей:

Таблиця 1.3 - Методи професійного розвитку персоналу підприємства [36, с. 195]

Групи менеджерів	Методи професійного розвитку
Менеджери вищого рівня	Електронне навчання; зовнішні конференції; семінари.
Середні менеджери	Електронне навчання; зовнішні конференції, семінари; зовнішні тренінги; коучинг зовнішніми спеціалістами.
Молодші менеджери	Електронне навчання; зовнішні конференції, семінари; зовнішні тренінги; коучинг зовнішніми спеціалістами; курси.
Основний персонал	Навчання на робочому місці; навчання в дії; електронне навчання; коучинг лінійним менеджером; коучинг зовнішніми спеціалістами; ротація; курси.

Розподіл методів навчання, наведених вище, визначається відповідно до рівня самодисципліни, яка очікується, кваліфікації та досвіду. Зрозуміло, що чим вища посада у працівника – тим вища його самотивація до професійного розвитку. Такі методи як: електронне навчання, зовнішні конференції, семінари потребують більшої мотивації для здобуття знань. Зовнішні тренінги, коучинг зовнішніми спеціалістами чи лінійним менеджером проводять особи, які не тільки навчають працівників, але мотивують їх до нього, тому ці методи найбільше підходять для середніх і молодших менеджерів. Навчання на робочому місці, навчання в дії, ротація є своєрідним фундаментом для подальшого навчання.

На перший погляд вибір методу навчання може здатись складним. Але це не так, оскільки корпоративне навчання завжди має важливе значення для адаптації та утримання працівників. Наприклад, працівник, який щойно прийшов працювати до компанії, дуже нервує, тому в даному випадку під час онбордингу буде ідеальний момент для проведення навчання. Під час першого навчання працівник отримає всю важливу інформацію – про компанію, бізнес та функції.

Щодо працівників, які вже давно працюють в компанії – вони теж потребують корпоративного навчання, адже для них важливо здобувати нові професійні знання та розвивати свої навички. В будь-якому випадку можна з впевненістю сказати, що обраний метод навчання є не менш важливим, ніж сам зміст навчальної програми.

Ще одним нюансом навчання всіх рівнів співробітників є те, що кожен навчається по-різному. Комуś більш зручно навчатись дивлячись, іншим – слухаючи, а третім - одразу практикуючи.

За способом організації корпоративне навчання буває:

1. засноване на використанні внутрішнього тренера компанії;
2. засноване на залученні сторонніх тренінгових компаній;
3. засноване на створенні корпоративного тренінгового центру (власними силами або за допомогою сторонніх компаній) [2].

На нашу думку, найкращою формою корпоративного навчання працівників є створення корпоративного тренінгового центру, оскільки він забезпечуватиме системність та безперервність, що є обов'язковими складовими успішного організованого процесу корпоративного навчання.

Корпоративний тренінговий центр вирішує актуальні проблеми компанії та перебуває в рамках одного департаменту (персоналу, продажів, виробництва тощо). Тому компаніям, в яких провівся незалежний аудит результатів проведеного навчання, яке виявилось ефективним варто розглянути ідею створення власного корпоративного університету. Корпоративний університет відрізняється від корпоративного тренінгового центру тим, що він може навчати як і внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів, а саме: партнерів, дистриб'юторів, клієнтів компанії та приносити прибуток.

Лідер галузі може продавати свій вдалий досвід меншим конкурентам, щоб «прокачати ринок».

Хілуха О. зазначає, що місія корпоративного університету полягає в продукуванні нових знань, розвитку практичних навичок, формуванні

філософії організації і створенні команди однодумців, яка формує інтелектуальний капітал компанії [43, с. 165].

Зворотний зв'язок виявляється у тому, що корпоративне навчання у зв'язку з освоєнням нових підприємницьких компетенцій здатне трансформувати стратегію, цілі та систему профільних інтересів підприємницької структури.

За своєю суттю концепція конкурентоспроможності є методологічним прийомом, що полягає у поширенні на різні множини об'єктів (країни, галузі, регіони, ресурси, інститути, компанії, продукти, працівники) конкурентно-змагального підходу, коли всі елементи однієї множини уподібнюються конкуруючим суб'єктам господарювання на єдиному конкурентному полі. При цьому сама конкурентоспроможність представляється як аналогія успіху, лідерства, переваги, переважання, переваги одних об'єктів над іншими, незалежно від того, до якої множини об'єктів застосовується ця концепція.

Однак, при системному та послідовному використанні компетентнісного підходу при плануванні кадрової політики підприємницької структури, її корпоративного навчання, можливе виникнення організації професійно-суспільної акредитації програм корпоративного навчання (наприклад, додаткової професійної освіти) під корпоративним контролем підприємницької структури. Також і центри оцінки та сертифікації кваліфікацій можуть створюватись на базі корпоративних навчальних центрів та університетів підприємницьких структур, які успішно застосовують компетентністний підхід до планування, управління та оцінки якості власного корпоративного навчання.

У такій ситуації в рамках єдиного корпоративного контролю може бути створений вертикальний комплекс корпоративного навчання, що консолідує учнів, організацію професійного навчання, організацію оцінки якості професійного навчання та суспільно-професійної акредитації, центр

підтвердження професійної кваліфікації (сертифікаційний центр) та роботодавця, який надає робочі місця та очікує певні професійні компетенції. Існування такого вертикально-інтегрованого комплексу у сфері корпоративного навчання сприятиме підвищенню якості та конкурентоспроможності персоналу підприємницької структури. Однак, слід враховувати корпоративний характер такого комплексу, і розуміти, що робота корпоративного центру сертифікації кваліфікацій не повинна поширюватися на інші підприємницькі структури та корпоративні навчальні центри, оскільки галузева конкуренція між корпораціями може вплинути на результативність діяльності корпоративних навчальних центрів і корпоративних центрів сертифікації кваліфікацій [18].

Останнім часом у сфері корпоративного навчання набув розвитку такий інструмент аналізу, як бенчмаркінг корпоративного навчання. Бенчмаркінг передбачає порівняння за заданими критеріями параметрів функціонування кадрових служб окремих підприємницьких структур.

Бенчмаркінг проводиться незалежними дослідницькими групами, що зберігають анонімність усіх опитуваних підприємницьких структур, щоб уникнути зловживань суб'єктами, що конкурують на одному ринку, результатами бенчмаркінгу в рамках недобросовісної конкуренції. Щоб концепція конкурентоспроможності мала практичну застосовність в аспекті управління, параметри порівняння об'єктів повинні відповідати певним системним елементам, що піддаються керуючому впливу. Так, щодо порівняльної конкурентоспроможності підприємств найчастіше для аналізу та оцінки вибираються результуючі показники діяльності підприємства, які є інтегральною сукупністю впливу різних чинників і ресурсів, з чого неможливо визначити оперативний елемент впливу, що дозволяє управляти конкурентоспроможністю підприємства у бік підвищення [40, с.325].

Внутрішні тренінгові центри зорієнтовані на найбільш типові навчальні курси, до яких належать навички роботи з клієнтами, техніки продажів,

формування основних навичок, яких вимагає конкретне робоче місце. Програми розвитку менеджменту, особливо актуальні для менеджерів середньої та вищої ланки, навчання яких виходять за межі внутрішніх тренінгових центрів [42, с. 220].

Оцінка ефективності корпоративного навчання має важливе значення для підприємницької структури, оскільки за відсутності адекватних механізмів оцінки більшості підприємницьких структур фінансування системи корпоративного навчання відбувається за залишковим принципом. При цьому існуючі математичні моделі оцінки економічного та соціального ефекту від курсу корпоративного навчання відірвані від дійсності та не переконливі, оскільки будуються з великою кількістю не аргументованих припущень. До визначення ефективності навчання є кілька підходів, які будуть розглянуті нами у п.1.3.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності роботи корпоративних центрів

Ми пропонуємо розглядати ефективність корпоративного навчання як ступінь наближення до максимально можливого результату, який є оптимальним та бажаним, враховуючи стратегічні цілі компанії.

Існують наступні моделі та методики оцінки ефективності навчання:

1. Методика Дональда Кіркпатріка.

Чотирьохрівневу модель оцінки навчання Кіркпатріка була розроблена Дональдом Кіркпатріком, колишнім почесним професором Університету Вісконсіна, і вперше опублікована у 1959 році. Відтоді вона є стандартом для оцінювання ефективності навчання організації. Він оновив її в 1975 році і знову в 1993 році у своєму бестселері «Оцінка навчальних програм» [56].

На думку автора є 3 основні задачі організації, які здатна вирішити дана оцінка:

- 1) довести корисність відділу навчання в компанії, показавши внесок, який він робить для досягнення мети та задач організації;
- 2) прийняти рішення щодо продовження або зупинки тренінгової програми;
- 3) отримати інформацію про те, як можна в майбутньому покращити тренінгову програму.

2. Методика Джека Філіпса.

У 1991 році Джек Філіпс додав до системи Д. Кіркпатріка якісно новий 5-й рівень - «модель ROI (скорочення англ. «return on investment» — «повернення на інвестиції»))».

Оцінювання на цьому рівні дозволяє зрозуміти чи окупаються вкладення в розвиток персоналу, а також отримати конкретні цифри, які доказують або, навпаки, спростовують обґрунтованість інвестицій у навчання персоналу для керівництва компанії. Для цього необхідно оцінити витрати та доходи компанії, проаналізувати структуру прибутку за допомогою формули:

$$ROI = (\Delta Дн - Вн) / Вн * 100\% \quad [54]$$

де $\Delta Дн$ – приріст доходів від навчання, тис. грн;

$Вн$ – витрати на навчання, тис. грн.

Переваги даної моделі:

- вдосконалена модель Д. Кіркпатріка;
- введення V рівня оцінки;
- можливість використовувати фінансовий показник повернення від інвестицій в розвиток, в тому числі для захисту бюджету на навчання.

Недоліки:

- розрахунок повернень від інвестицій можливий лише за умови ведення повноцінного управлінського фінансового обліку і організації;

– ефективність не всіх програм для працівників, а тільки тривалих та комплексних можна визначити за досягненнями бізнес-показників чи повернень від інвестицій.

3. Модель Тайлера.

Підхід Тайлера орієнтований на оцінювання не тільки після завершення навчання, а й на етапі його планування. Тайлер відокремлює наступний алгоритм постановки цілей:

- визначення стратегічних цілей та задач;
- їх класифікація;
- визначення цілей та задач в контексті поведінки;
- визначення ситуацій, які дозволяють перевірити досягнення цілей;
- розробка або відбір технік оцінки;
- збір даних про ефективність навчання;
- порівняння отриманих показників ефективності із наміченими планами.

Якщо отримані дані не співпадають із поставленими цілями, то до програми вносяться зміни та цикл повторюється.

Метод дуже нагадує III рівень моделі оцінювання Кіркпатріка, але він є набагато детальнішим.

Переваги моделі Тайлера:

- вдосконалений III рівень моделі оцінювання Кіркпатріка;
- визначення мети та задач, виявлення типових функцій та ситуацій, моделі поведінки та її оцінки до початку навчання з метою фокусування на реальних проблемах;
- можливість надати оцінку виробничим змінам працівника за допомогою раніше розроблених методів.

Недоліки:

- складнощі у визначенні типових ситуацій та моделей поведінки працівників, які зазвичай діють із високим рівнем невизначеності та відсутністю готових рішень;

- небажання працівників проходити оцінювання до та після навчання.

4. Модель Стафлебіма CIPP.

Абревіатура розшифровується таким чином: Contextevaluation — контекстне оцінювання, Inputevaluation — оцінювання на вході, Processevaluation — оцінювання процесу і Productevaluation — оцінювання продукту

Модель Стафлебіма CIPP відома як системна модель. Вона складається з чотирьох основних компонентів:

- 1) Контекст. Оцінювання «контексту» розвитку, постановка мети та визначення потреби у навчанні персоналу.
- 2) Вхід. Оцінювання на «вході», визначення ресурсів організації, можливих стратегій та методів навчання, їх результати.
- 3) Процес. Оцінювання процесу розвитку, виявлення проміжних висновків.
- 4) Продукт. Оцінювання результату навчання.

Переваги моделі:

- відображення всіх логічно пов'язаних етапів побудови системи навчання та розвитку персоналу (від постановки мети до оцінювання результату);
- можливість оцінювати як процес, так і результат навчання в тісному зв'язку із метою компанії.

Недоліки:

- складнощі оцінювання персоналу на постійній основі;
- нечіткість методики та процедури оцінювання результатів.

5. Модель оцінки Блума.

Це класифікаційна система, яка визначає оцінку ефективності досягнення безпосередньо навчальних цілей (так звана «таксономія Блума»).

Існує шість рівнів досягнення навчальних цілей програми навчання:

1) Знання. Даний рівень передбачає пригадування та відтворення засвоєного матеріалу (наприклад, процесів, методів, структури, життєвого циклу рослини, дат різних подій в історії).

2) Розуміння. Другий рівень вказує на тип розуміння або сприйняття, щоб показати, що працівник має знання про те, про що йдеться, і він здатний використовувати матеріал або концепцію, яка передається, по суті, не бачачи повного змісту або не пов'язуючи його з іншим матеріалом (наприклад, порівняти культурні практики у двох різних регіонах).

3) Застосування. Показує здатність слухача використовувати навички чи інформацію в конкретній ситуації.

4) Аналіз. На цьому рівні таксономії Блума працівник починає використовувати навички критичного мислення вищого рівня у своєму навчанні. Для аналізу учень оцінює зв'язок між різними об'єктами, використовує знання для побудови зв'язків між причиною та наслідком.

5) Синтез. П'ятий рівень передбачає з'єднання частин і елементів для створення цілого. Синтез відбувається, коли студенти використовують свої знання, розуміння, застосування та аналіз для розробки продукту або створення нового методу.

6) Оцінка. На шостому рівні учні використовують своє індивідуальне судження, щоб проаналізувати те, чому вони навчилися, і піти далі, щоб пояснити, чому вони вважають щось істинним.

6. Непараметрична оцінка Мак Гі.

Мак Гі пропонує непараметричну оцінку, тобто розглядає і вводить поняття результативності та ефективності навчання, та їх оптимальне поєднання, таким чином, виникає поняття продуктивності навчання. Методика вимірювання ефективності повинна враховувати специфіку навчальних заходів, спектр яких досить широкий. Якщо стоїть завдання — оцінити успішність заходів через зниження вартості бізнес-процесу (зокрема,

це лише окремий випадок — зниження витрат), то оптимальним буде наступний набір формул для оцінки ефективності навчання.

Приватний економічний ефект від заходів щодо навчання персоналу, що викликали зміну вартості даного бізнес-процесу, можна визначити наступним чином:

$$E = C_o - C_t$$

де: E — приватний економічний ефект;

C_o — вартість бізнес-процесу (одиниці виробленої продукції) до навчання, грошова од.;

C_t — вартість бізнес-процесу після навчання, грошова од..

Визначення абсолютного значення ефекту дозволяє лише з'ясувати тенденції, масштаб і напрямок ефекту від навчання (позитивний, нейтральний, негативний), тому доцільно зіставити значення ефекту з витратами, спрямованими на навчання персоналу.

Інтерпретація результату: якщо $E \geq 0$ — отже, успіх був досягнутий, принаймні, мета зниження витрат була досягнута, проте виникає питання ціни. Тому необхідно визначити «чистий» ефект. «Чистий» приватний економічний ефект від заходів щодо навчання персоналу визначається наступним чином:

$$E_N = C_o - C_t - C_e$$

де: E_N — «чистий» приватний економічний ефект;

C_o — вартість бізнес-процесу (одиниці виробленої продукції) до навчання, грошова од.;

C_t — вартість бізнес-процесу після навчання, грошова од.;

C_e — вартість програми навчання (витрати компанії на утримання навчального центру), грошова од.

Визначення абсолютного значення приватного ефекту дозволяє порівняти результат від діяльності з витратами на навчання (перевищують вигоди витрати чи ні).

Інтерпретація результату: якщо $EN \geq 0$ — отже, позитивний результат був досягнутий, принаймні, зниження витрат перевищило витрати — діяльність приносить чистий ефект [54].

Дана послідовність розрахунків доцільна для оцінки ефективності навчання саме лінійного персоналу, наприклад, в результаті проведення тренінгових заходів, швидкість обслуговування клієнтів збільшилася, якість обслуговування клієнтів покращилася (при цьому якість може оцінюватися зниженням кількості помилок, скарг клієнтів) тощо [4, с. 21].

7. Прикладна теорія Поля Кірнса.

Поль Кірнс прагне спростити деякі речі і зробити їх більш практичними. Кірнс вважає, що яку б «родзинку» не містив ваш процес оцінки, найбільш важливим аспектом є ті питання, які ви задаєте. Крім того, він вважає, що в процесі оцінки повинна бути встановлена якась вихідна лінія (тобто, яка допоможе достовірно порівняти ефективність тренінгу «до» і «після» проведення оцінки); що деякі тренінгові заходи повинні бути зі сфери охорони здоров'я та безпеки, як це запропоновано законодавством; що деякі тренінги є розкішшю для компанії і їх відсутність не принесе ніякої шкоди підприємству, команді або окремій людині незалежно від професії та ефективності роботи; і що інші тренінги лише доводять, що їх головним завданням є збільшення ефективності компанії [4, с. 22].

8. Схема CIRO Берда.

Схожа на модель Стафлебіма: Content evaluation — оцінювання контенту, Input evaluation — оцінювання на вході, Reaction evaluation — оцінювання реакції, Outcome evaluation — оцінювання результату.

Модель CIRO, розроблена Бердом, охоплює кілька рівнів моделі Кіркпатріка, а саме: Рівень 1 і спірний Рівень 4 в тому випадку, якщо результати навчання виражені в термінах комерційного ефекту. Основними компонентами є «Контент», «Вхід», «Реакція» і «Результат». У багатьох відносинах ця модель дуже схожа на модель CIPP і також має недоліки в

деталях та рекомендаціях, а саме як використовувати кожен з чотирьох основних компонентів.

Можна довести, що моделі CIPP і CIRO слідують за Кіркпатріком і Філіпсом у використанні контрольних груп і попередніх оцінок способів поліпшення тренінгу експертами у відповідній області для того, аби при повторенні процесу навчання дати відповідь на питання цінності тренінгу і правильного використання обмежених ресурсів [4, с. 23].

9.«Модель V» Брюса Аарона.

Підставою для неї служить той самий підхід, який використовується у сфері інформаційних технологій при розробці програмного забезпечення.

Уявіть букву латинського алфавіту «V». Її ліва сторона символізує аналіз і розробку. Проходячи її зверху вниз, ви визначаєте свої «бізнес-потреби» (рівень 1), потім «вимоги до роботи устаткування» (рівень 2) і «вимоги до ефективності роботи співробітників» (рівень 3). У найнижчій точці, де з'єднуються ліва і права половини, ви знаходите «результуючу ефективність». Права сторона букви символізує вимір і оцінку. Рухаючись зверху вниз, ви визначаєте «коефіцієнт повернення на інвестиції (ROI)/бізнес-результати» (рівень 1). Рухаючись по ній зверху вниз, ви прийдете до «стану обладнання» (рівень 2), а потім — «вплив людського фактора» (рівень 3).

Продумується зв'язок між усіма елементами моделі і парними елементами з різних сторін букви-моделі, що стоять на одному рівні. Фактично, мова йде про симбіоз аналізу та розробки, вимірювання та оцінки. «Модель V» розроблена для оцінки ROI, тим не менш, це не очевидно, що ROI і оцінка можуть бути спрогнозовані до впровадження рішення; цінність моделі стає спірною, навіть у тому випадку, якщо використання моделі після проведення заходу прояснить деякі деталі [4, с. 25].

Всі розглянуті нами методи навчання персоналу можуть дати необхідний результат і бути затребувані всередині підприємства. Головне

знати, якого результату чекає підприємство від даного навчання персоналу, навіщо йому це потрібно, і яким чином мають контролюватися отримані результати. Методи навчання персоналу і відповідні інструменти оцінки їх ефективності слід підбирати індивідуально для кожної конкретної організації. І стабільні благополучні підприємства готові вкладати гроші в своє майбутнє, розробляючи власні методи навчання персоналу та інструменти оцінки або довіряючи це професіоналам.

Оцінка ефективності навчання є важливим етапом процесу навчання персоналу. Вона необхідна для того, щоб встановити, яку користь від навчання працівників отримує підприємство в цілому, або з'ясувати, чи є використовувана форма навчання ефективною. Оцінка ефективності навчання працівників організації дозволяє постійно працювати над підвищенням якості навчання, позбавляючись від таких навчальних програм і форм навчання, які не виправдали покладених на них надій.

Для дослідження ефективності корпоративного навчання на підприємстві ТОВ «Делонгі Україна» нами обрано модель оцінки Блума.

Розглянуті вище методи оцінювання навчання активно застосовуються в усьому світі для визначення ефективності навчання, що в майбутньому дозволяє покращити програму навчання. Незважаючи на те, що кожен із методів має свої переваги та недоліки, жоден із них не є економічно-ефективним. Вибір оптимального варіанту методу оцінювання для компанії залежить багатьох факторів: від бюджету, часу та ресурсів, які вона має.

Отже, не дивлячись на те, що корпоративне навчання та розвиток персоналу має безліч переваг - багато компаній не вважають за потрібне приділяти цьому увагу та ресурси. Це є великою помилкою, адже відсутність можливості якісно навчати своїх співробітників може дуже дорого коштувати підприємству через деякий час.

Розвиток персоналу та корпоративне навчання в значній мірі впливають на рівень конкурентоспроможності серед працівників на ринку

праці. Під час отримання нових професійних знань, підвищення рівня кваліфікації, освоєння теорії на практиці, працівники одразу ж отримують широке коло нових можливостей для планування своєї трудової кар'єри. У випадку скорочень на підприємстві добре навчений працівник зможе з легкістю влаштуватись на нову роботу або ж відкрити свою справу, тим самим надавши робочі місця іншим громадянам.

Завдяки розвитку персоналу та корпоративному навчанню підвищується інтелектуальний рівень особистості, розширюється ерудиція та збільшується коло спілкування, адже освічена людина легко йде на контакт із новими людьми та має змогу вільно орієнтуватись в сучасному світі. В результаті добре розвиненого розвитку персоналу в компанії знижується плинність кадрів, зростає рівень мотивації персоналу до праці та покращується моральний клімат у відділах організації.

РОЗДІЛ II. Дослідження ефективності організації корпоративного навчання персоналу в ТОВ «Делонгі Україна»

2.1.Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Делонгі Україна»

Італійський бренд Делонгі - це інноваційні технології та творчі ідеї, італійські традиції, їх цінності. Це краса і практичність, новітнє і класичне. Характер бренду - душа сучасного світу, який прагне зберегти найкраще, створити нове.

Загальна інформація про ТОВ «Делонгі Україна» наведена у Додатку Б

Компанія була заснована родиною Де Лонгі в 1902 році як невелика майстерня з виробництва промислових деталей. Сьогодні «Делонгі» є однією з активно діючих промислових груп, виробляючий широкий спектр продукції, такої як:

- пристрої для кондиціонування;
- пристрої для обігріву;
- пристрої для очищення повітря;
- кухонна побутова техніка (мікрохвильові пічки, електричні духовки, кавомашини, міксери, кухонні процесори, тостери, електрочайники тощо);
- пристрої для прибирання приміщень;
- інша побутова техніка (праски, фени для волосся тощо).

Найбільш популярними продуктами Делонгі є обігрівачі, кавомашини та кавоварки.

Внаслідок вдалого розвитку за останні 30 років, Делонгі перетворилось з підприємства, працюючого на кооперації, у виробника і світового лідера.

У 2001 році фірма Делонгі придбало торгову марку , яка декількома роками раніше придбала торгову марку Арієте. Таким чином, компанія Делонгі володіє двома крупними торговими марками Кенвуд та Арієте. Згодом компанія також придбала торгову марку Браун.

Заводи компанії Делонгі знаходяться в Італії, Росії, Угорщині, Китаї, Румунії, Турції.

Вже багато років фірма Делонгі являється світовим лідером з виробництва обігрівачів і мобільних кондиціонерів, а також одним з провідних виробників Європи в області дрібної електропобутової техніки. Величезну увагу фірма Делонгі приділяє якості, дизайну та інноваційним технологіям.

Компанія Делонгі має широку сітку представництв в світі – в Європі, Азії, Америці та Австралії. Як правило, це не торгові представництва, вони не отримують прибутку. Представництвам виділяються кошти на маркетингові дослідження, рекламу, надання представницьких послуг інформативного характеру.

Цінності бренду Делонгі наведено у Додатку В.

ТОВ «Делонгі Україна» є офіційним представником торгових марок Делонгі, Кенвуд, Браун та Арісте в Україні. Представництво було засновано в 1997 році.

Наразі його очолює Покровський Михайло Леонідович. Головний офіс представництва знаходиться у м. Київ. На момент заснування, штат представників складався з трьох працівників, а сьогодні штат працівників нараховує 40 осіб. В представництві наявна така структура управління:

- Генеральний директор, який відповідальний за організацію роботи організації, використання майна компанії, заключення договорів, прийом та звільнення працівників, відкриття рахунків у банках тощо.

- Відділ бухгалтерії здійснює облік коштів підприємства та господарських операцій з матеріальними та грошовими ресурсами тощо.

- Комерційний відділ займається реалізацією продукції компанії, маркетинговими дослідженнями, рекламною діяльністю тощо.

- Сервісний відділ займається сертифікацією ввезеної в Україну продукції, веде облік ввезеної техніки та забезпечує торгівельні мережі

фірмовими гарантійними талонами, здійснює контроль над роботою сервісних центрів, займається оформленням документів по відшкодуванню збитків торговим організаціям з приводу повернень чи поломки проданого товару.

– Регіональний відділ здійснює контроль розподілу і реалізації продукції компанії в регіонах, розробляє і проводить акції, що стимулюють реалізацію товару.

– Промоутери проводять презентації товарів в торгових точках, консультують покупців по новинкам техніки.

Схема ОСУ ТОВ «Делонгі Україна» наведена на рис.2.1:



Рис. 2.1 - Схема ОСУ ТОВ «Делонгі Україна»

Джерело: розроблено автором на основі узагальнень

З рисунку 2.1. видно, що у ТОВ «Делонгі Україна» лінійна організаційна структура, яка являється найпростішою із структур управління організацією.

Для даної структури характерно:

- керівник кожного відділу займається функцією управління, керує своїми підлеглими та він наділений всіма повноваженнями;
- у кожного підлеглого та у кожного відділу організації є лідер, який виконує усі управлінські команди;
- управлінці відповідальні за всі результати заходів з управління об'єктами.

До переваг організаційної структури ТОВ «Делонгі Україна» належать: простота конструкції, зрозумілість системи управління, чітка відповідальність.

Щодо недоліків: до кожного керівника дуже високі вимоги щодо забезпечення ефективності керівництва; у регіональних представників високе навантаження.

Наступним кроком проаналізуємо фінансовий стан підприємства на основі таких показників, як фінансові результати та рентабельність (табл.2.1):

Таблиця 2.1 -Фінансові показники підприємства ТОВ «Делонгі Україна» [26]

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	299376	301784	323697	24321	8,12
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	207900	218931	221104	13204	6,35
3. Адміністративні витрати, тис. грн	556	561	578	22	3,96
4. Витрати на збут, тис. грн	1740	1803	1886	146	8,39
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн	210196	221295	223568	13372	6,36
6. Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	89180	80489	100128	10948	12,28
7. Прибуток чистий, тис. грн	73128	66001	82105	8978	12,28
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції, коп	70,21	73,33	69,07	-1,14	x
9. Рентабельність діяльності (продаж), %	24,43	21,87	25,36	0,94	x
10. Рентабельність продукції, %	35,17	30,15	37,13	1,96	x

З таблиці 2.1 бачимо, що протягом 2019-2021 рр. чистий дохід підприємства мав динаміку до зростання, при якій з 2019 року він зріс на 8,12% у 2021 році і становив відповідно 323697 тис грн.

Аналогічна динаміка була і за собівартістю реалізованої продукції, динаміка якої свідчить про зростання на 13204 тис грн або 6,35% (з 207900 тис грн в 2019 році до 221104 тис грн в 2021 році) (рис. 2.2):

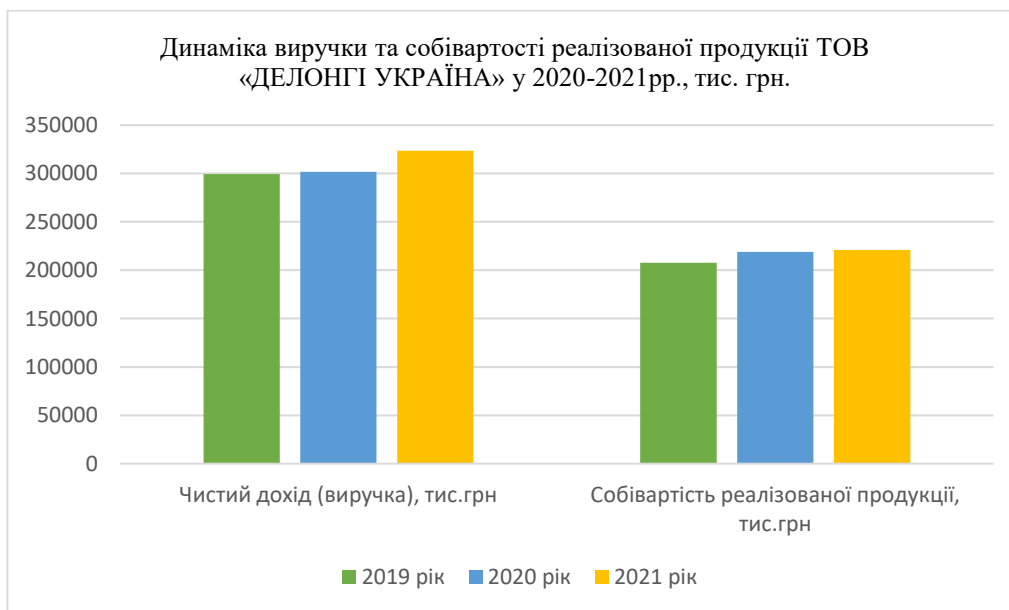


Рисунок 1.2 - Динаміка виручки та собівартості реалізованої продукції ТОВ «ДЕЛОНГІ УКРАЇНА» у 2020-2021рр., тис. грн [26]

Така динаміка в сукупності зі зростанням адміністративних витрат та витрат на збут призвела до зростання прибутку від реалізації продукції на 12,28% з 89180 тис грн в 2019 році до 100128 тис грн в 2021 році.

Чистий прибуток, відповідно, також зріс на 12,28% і в 2021 році становив 82105 тис грн. Також бачимо зменшення витрат на 1 гривню чистої виручки від реалізації продукції (з 70,21 коп в 2019 році до 69,07 коп в 2021 році). Показники рентабельності мають тенденцію до зростання: рентабельність продажу зросла з 24,43% в 2019 році до 25,36% в 2021 році або на 0,94 процентних пункти, а рентабельність продукції з 35,17% в 2019 році до 37,13% в 2021 році або ж на 1,96 процентних пункти. Таким чином, показники діяльності ТОВ «Делонгі Україна» в цілому зазнали позитивних змін.

В таблиці 2.2 спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 27,37%, тобто у підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна (рис. 2.3) [58].

Той факт, що дохід від продажу товарів і послуг зростає більш швидко, ніж активи, вказує на підвищення ефективності управління обмеженим обсягом доступних ресурсів [58].

Таблиця 2.2 - Горизонтальний аналіз активів ТОВ «ДЕЛОНГІ УКРАЇНА» у 2020-2021рр., тис. грн [38]

Показник	2020	2021	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Необоротні активи	16 973	20 096	3 123	18,4
Запаси	50 894	124 802	73 908	145,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	358 974	364 788	5 814	1,62
Гроші та їх еквіваленти	48 608	91 520	42 912	88,28
Оборотні активи	491 640	627 190	135 550	27,57
Активи	508 613	647 286	139 210	27,37

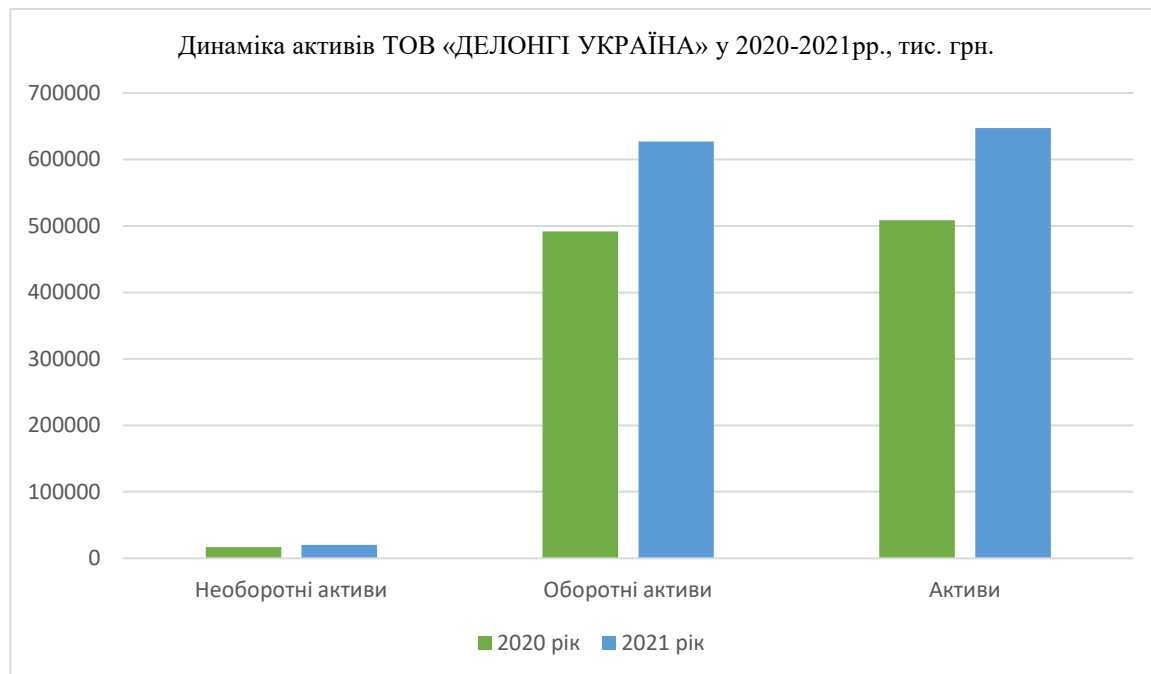


Рисунок 2.3. Динаміка активів ТОВ «ДЕЛОНГІ УКРАЇНА» у 2020-2021рр., тис. грн. [26]

З таблиці 2.3 та рис. 2.4 видно, що збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу (+14%).

Таблиця 2.3 - Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) ТОВ «ДЕЛОНГІ УКРАЇНА» у 2020-2021рр., тис. грн [38]

Показник	2020	2021	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	222 151	253 490	31 339	14,10
Власний капітал	223 012	254 240	31 228	14,00
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0
Товари, роботи, послуги	243 221	366 663	123 442	50,76
Короткострокові зобов'язання	285 601	393 046	107 445	37,62
Баланс	508 613	647 286	138 673	27,26

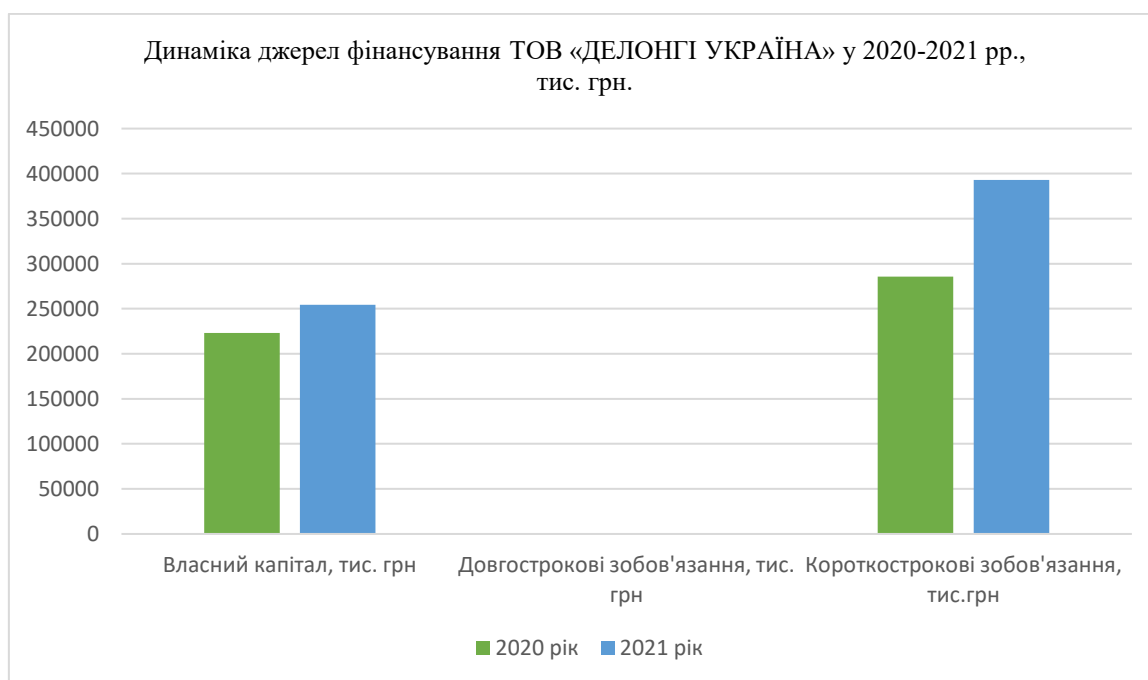


Рис.2.4. Динаміка джерел фінансування ТОВ «ДЕЛОНГІ УКРАЇНА» у 2020-2021 рр., тис. грн. [38]

Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників. Скорочення загальної суми зобов'язань призводить до підвищення незалежності від зовнішніх постачальників фінансових

ресурсів, хоча стримує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії (табл. 2.4) [58].

Таблиця 2.4 - Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «ДЕЛОНГІ УКРАЇНА» у 2020-2021рр., частка одиниці [38]

Показник	2010	2021	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	0,41	0,44	0,03	7,66
Поточна ліквідність	0,06	0,06	-0	-6,93

Спостерігається підвищення фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2021 р. підприємство спроможне самостійно профінансувати 43,85% своїх активів.

Відбувається збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 20,55%, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Для визначення привабливості компанії як об'єкту інвестування доцільно співставити рентабельність власного капіталу та рентабельність альтернативних напрямків вкладення капіталу власниками. Для простоти розрахунку використовуються дані Національного банку України щодо середньої доходності депозитів за 2021р. Таким чином, перевищення рентабельністю власного капіталу доходності за альтернативним інструментом вказує, що рівень благополуччя власників компанії зростає, причому більш швидкими темпами, ніж це характерно в середньому для фінансового ринку [58].

Бухгалтерська звітність подана в Додатку Г.

Сьогодні ринок побутової техніки вважається одним із самих перспективних. За останні роки ринок в значній мірі сформувався та чітко структурувався. За темпами росту він займає перше місце на ринку товарів народного споживання, а за об'ємами продажів – друге місце після ринку продуктів харчування.

Найбільшим сегментом ринку являється сегмент великогабаритної побутової техніки, до якої в першу чергу відносять пральні машини, холодильники, кухонні плити та панелі, посудомийні машини.

До сегменту дрібної побутової техніки відносять чайники, пілососи, праски та мікрохвильові пічки.

З погляду конкурентної боротьби між окремими продавцями ринок побутової техніки в Україні можна розглядати як олігополію, адже:

- наявна невеличка кількість продавців (не дивлячись на велику кількість роздрібних точок, більша частина з них або контролюється одним офісом, тобто об'єднана в одну мережу, або один постачальник контролює роздрібні ціни);
- продукція є стандартизованою (мається на увазі, що якщо Ви придбаєте електрочайник відомої марки в маленькому магазині – він не матиме ніяких відмінностей від електрочайнику, що продається в дорогому центральному магазині);
- усі члени ринку виробляють власні стратегії поведінки, враховуючи поведінку конкурентів.

Для дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства доцільно буде провести SWOT-аналіз ТОВ «Делонгі Україна»:

Таблиця 2.5 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Делонгі Україна» [9, с. 56]

Сильні сторони	Слабкі сторони
Хороша репутація бренду в Україні та в світі Висока якість Експрес-доставка, дешевше ніж у конкурентів Розширена мережа пунктів самовивозу за рахунок партнерства з іншими сферами торгівлі (не конкурентами по виду бізнесу) Ефективне управління компанії за рахунок автоматизації процесів обробки замовлень	Незначна рекламна кампанія на ринку Відсутність налагодженої логістичної системи Відсутня налагоджена система навчання працівників
Можливості	Загрози
Зростає середній рівень життя Зростає відвідуваність кафетеріїв, що призводить до підвищення інтересу способів приготування капучіно, лате вдома	Військова агресія Російської Федерації Соціально-політична нестабільність Економічна криза Кількість споживання кави може почати знижуватися

Продовження таблиці 2.5

Зростають можливості продажів через Інтернет в зв'язку з розвитком ІТ технологій, в тому числі в Інтернеті	Збільшення конкуренції
Мало хороших брендів на ринку кавових машин	Зростання інфляції і курсу валют
Пошук клієнтами незвичайної техніки (з огляду на рівності основних технічних характеристик) - для подарунків або для індивідуального дизайну кухні	Низький зріст / відсутності зростання рівня заробітної плати
Висока якість надання консультаційних послуг щодо продукції компанії	Підвищення процентних ставок бізнесу і населенню з боку банків
	Вихід на ринок з дешевшим товаром нових конкурентів

До початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року Росії в Україну доходи українців постійно зростали (середня місячна заробітна плата киян у січні 2022 року за офіційними даними становила приблизно 21 347 гривень) [27]. Так як добробут українців зростає, то відповідно й ринок побутової техніки в Києві та Україні постійно розширювався. Наразі питання, де та як придбати електронну техніку не є актуальним, тому що в той час постійно з'являлись нові торговельні мережі, як великі, так і дрібні.

Також досить популярними зараз є продажі через інтернет-магазини. Це дуже зручно, адже асортимент продукції абсолютно такий самий, як і в фізичних магазинах, а ціни інколи нижчі, за рахунок того, що магазину не потрібно платити за оренду приміщення.

Тепер розглянемо бізнес-модель, якою користується ТОВ «Делонгі Україна». Їх існує всього дві – B2B та B2C продажі.

B2B продажі – business to business (бізнес для бізнесу) – це означає, що компанія чи підрозділ компанії продають свій товар чи послуги корпоративним клієнтам, тобто іншим компаніям. В результаті чого продається щось (товари чи послуги) за допомогою чого інші компанії роблять свій бізнес на ринку B2C.

B2C продажі – business to customer (бізнес для споживача) – означає продаж товару чи послуги компаніями фізичним особам.

ТОВ «Делонгі Україна» притаманна бізнес-модель B2B, оскільки представництво реалізує продукцію виключно через торгівельні мережі (такі як: КОМФІ, ЕЛЬДОРАДО, АШАН, ЕПІЦЕНТР, ФОКСТРОТ), інтернет-магазини офіційних дилерів (delonghi-shop.com.ua, kenwood-shop.com.ua, braun-shop.com.ua, ariete-shop.com.ua), а також через інтернет-платформу (rozetka.com.ua).

Для компанії завжди буде важливим навчання співробітників, адже це завжди буде запорукою високої конкурентоспроможності на ринку.

Необхідно оцінити наявну систему корпоративного навчання в ТОВ «Делонгі Україна», щоб визначити її недоліки та знайти вирішення проблем. Аналіз системи організації навчання персоналу буде проведений в п.2.2.

2.2 Аналіз системи організації навчання персоналу ТОВ «Делонгі Україна»

Сьогодні приріст конкуренції серед торгових компаній – це загальна тенденція ринку. Все частіше відкриваються магазини, які знаходяться неподалік одне одного та мають схожий асортимент продукції. Також змінився і сам споживач – він надає перевагу лише якісному обслуговуванню. В нових умовах торгіві компанії ростуть лише коли вони потрібні клієнту, тому саме якість обслуговування займає перше місце та стає однією із головних конкурентних переваг підприємства.

Якість обслуговування визначається суб'єктивною оцінкою споживача. Клієнт оцінює рівень сервісу, якого, як він вважає заслуговує, із обслуговуванням, яке надала дана організація. Для того, щоб клієнт продовжував купувати товари та користуватись послугами даної компанії, вона повинна забезпечити якісний сервіс. Невідповідність кваліфікації

персоналу вимогам клієнта завжди негативно впливає на торгову діяльність, навіть якщо сам товар дуже популярний, наявний широкий асортимент та торгові точки знаходяться в зручних місцях міста.

ТОВ «Делонгі Україна» не має власних онлайн та офлайн платформ для реалізації продукції, тому організація готує значний штат промоутерів, які працюють на платформах партнерів. Запорукою сильного бренду та репутації компанії є високий рівень професіоналізму промоутерів, який повинна забезпечувати система корпоративного навчання персоналу.

Враховуючи все вищезазначене, компанії прагнуть розвивати підхід, який орієнтований на клієнта, при навчанні торгового персоналу. Задачею відділу персоналу є максимальна ефективна організація процесу підготовки співробітників до виконання своїх функцій.

В ТОВ «Делонгі Україна» система навчання персоналу почала розвиватись ще із 2003 року. На початку навчання проводилось працівником відділу персоналу для нових співробітників компанії, а саме – промоутерів, які надалі повинні були представляти техніку компанії в торгових мережах.

В задачі менеджера з персоналу входило:

- формування колективу, який є конкурентоспроможним та високоефективним;
- пошук персоналу, найм та адаптація;
- підготовка та проведення необхідного навчання;
- оцінювання ефективності навчання.

Згодом з'явилась необхідність у створенні диференційованого навчання з урахуванням всіх особливостей, яке підходитиме як і новим, так і для досвідченим співробітникам.

Були розроблені наступні принципи компанії щодо промоутерів:

- найм працівників без досвіду роботи та подальше його навчання;

- підтримка іміджу компанії, яка пропонує якісний товар та відповідні йому послуги; як наслідок – відбувалась швидка адаптація нових співробітників до високих вимог корпоративної культури компанії;
- підтримка стабільного високопрофесійного рівня промоутерів компанії.

Розроблене диференційоване навчання охопило комплекс методів по оцінюванню потреби у навчанні, по самому навчанню, а також методи оцінювання ефективності навчальних заходів для нових співробітників, але які вже мали досвід у продажах.

Постійне приділення уваги оцінюванню ефективності навчання та у моніторингу професійної діяльності персоналу в подальшому дозволило постійно проводити заходи по покращенню системи корпоративного навчання працівників, корегувати або змінювати методи навчання, виявляти потребу у розвитку співробітників. Раніше в компанії проводились атестації, оцінювання на робочому місці за допомогою адміністраторів магазинів, спостереження керівниками відділів.

Досвідчені працівники компанії, які починали свою кар'єру із промоутерів, знаються в побутовій техніці, яку виробляє та реалізує компанія, володіють інформацією про новинки продукції, знають всі тонкощі продажів безпосередньо клієнту проводять лекції та практичні заняття для новачків. Адже маючи досвід роботи із споживачами, консультантами та адміністраторами в торгових мережах, можна передбачати питання, які можуть задавати клієнти, знайти вихід із різноманітних непередбачуваних ситуацій. Як показав досвід роботи працівників ТОВ «Делонгі Україна» - лише через 2 місяці випробовуваного терміну можна побачити всі перспективи нового працівника, так як за цей час видно його щоденну роботу, наскільки він вивчив асортимент та чи готовий пройти атестацію.

Оскільки досвідчені працівники добре знайомі із корпоративними цінностями компанії, то вони знайомлять з ними нових співробітників під час

навчання та тим самим беруть участь у формуванні прихильності цим цінностям.

Водночас, компанія, яка виробляє велику кількість побутової техніки, не може обмежуватись навчанням лише власного персоналу. Тому як тільки в представництві з'явилась потрібна кількість кваліфікованих фахівців, то система корпоративного навчання персоналу досягла нового рівня, а саме: в компанії з'явився регіональний відділ, який окрім контролю за асортиментом, також опікувався проведенням тренінгів для представників торгових мереж, які займались реалізацією побутової техніки ТОВ «Делонгі Україна». Починаючи з цього моменту, розпочалось систематизоване корпоративне навчання торгового персоналу по всій Україні. З часом сформувався графік, за яким проводяться тренінги:

- раз на пів року проводяться регіональні семінари в містах, де залучаються головний регіональний менеджер та регіональний менеджер, який відповідальний за даний регіон. На таких семінарах збирають представників торгових мереж, наявних в місті та області;
- залежно від частоти виходу нових моделей техніки проводяться також тренінги по новинках для працівників кожної торгової мережі;
- промоутери на постійній основі проводять презентації товару на робочих місцях покупцям.

Однак, якщо раніше таких заходів було цілком достатньо, то сьогодні цього замало для задоволення потреб торгових компаній, які ростуть. В наявній системі навчання можна виділити такі недоліки:

- недостатня кількість семінарів в регіонах (Один захід може відвідати максимум 30 людей, це приблизно по 1 представнику з кожної торгової мережі. Цього дуже мало, оскільки торгівельних мереж щороку стає більше, а також потрібно не забувати щодо плинності кадрів);
- для проведення кожного семінару постійно залучаються регіональні менеджери та промоутери, через це відбувається відрив від роботи;

- тренінги проводяться нерегулярно, що автоматично знижує ефективність навчання;
- презентації продукції в магазинах створені для ознайомлення покупців із технікою, а не для навчання промоутерів.

Формування системи навчання та розвитку співробітників передбачає її фіксацію у таких внутрішніх локальних нормативних актах, як положення про навчання персоналу, положення про систему навчання тощо [59].

Розробка такого документа включає такі етапи:

1. збір та вивчення типових та зразкових положень, рекомендацій та методик;
2. розробка проекту;
3. погодження та підписання документа;
4. контроль з боку менеджера з персоналу вищого керівництва за реалізацією зазначених у документі цілей та завдань.

Надалі у п. 2.3 буде проведено оцінювання ефективності системи навчання ТОВ «Делонгі Україна».

2.3. Оцінювання ефективності корпоративного навчання персоналу ТОВ «Делонгі Україна»

Для того, щоб будь-яке підприємство успішно функціонувало та займало провідну позицію на ринку – воно обов’язково повинно мати кваліфікованих працівників. Організації повинні відповідально ставитись до корпоративного навчання власних працівників. Необхідно на постійній основі організовувати лекції, семінари, курси, створювати власний навчальний портал, де працівники можуть переглядати пройдений матеріал, перевіряти свої знання тощо.

Було поведено анкетування працівників ТОВ «Делонгі Україна» щодо навчання персоналу, анкета знаходиться в додатку Д.

Далі наведено результати опитування працівників ТОВ «Делонгі Україна», в якому прийняли участь 102 працівника:

В ТОВ «Делонгі Україна» працюють 102 співробітника. У загальній структурі чисельності персоналу 55% складають чоловіки та 45% - жінки (рис. 2.5):

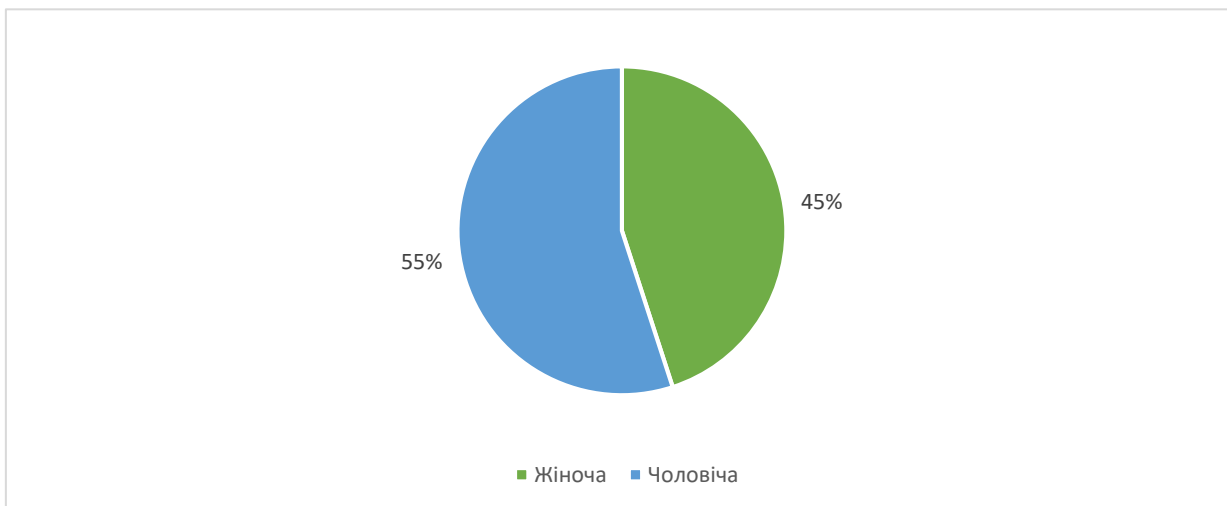


Рисунок 2.5 - Структура працівників ТОВ «Делонгі Україна» за статтю
Джерело: розроблено автором на основі проведеного опитування

Щодо вікової групи, то переважають співробітники, яким 26-45 років, їх 32%, 5% займають працівники, яким 18-25 років та 3%, кому більше 46 років (рис. 2.6):

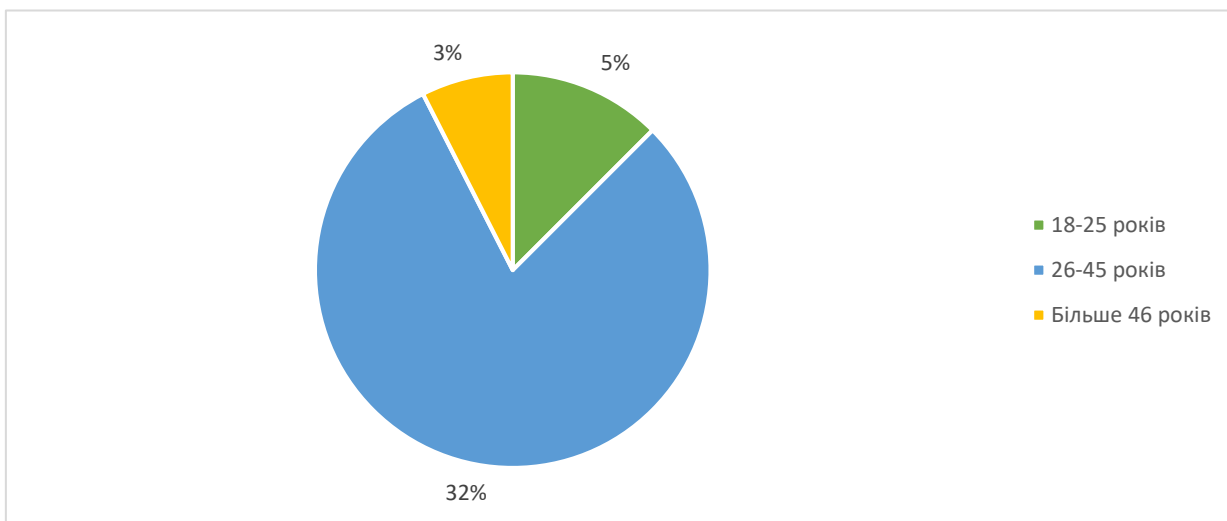


Рисунок 2.6 - Структура працівників ТОВ «Делонгі Україна» за віком
Джерело: розроблено автором на основі проведеного опитування

100% працівників мають повну вищу освіту (рис. 2.7):



Рисунок 2.7 - Структура працівників ТОВ «Делонгі Україна» за рівнем освіти

Джерело: розроблено автором на основі проведеного опитування

75% працівників підприємства працюють тут до 3 років. 20% персоналу працюють у даній організації від 3 до 5 років та 5% кадрів працюють більше 5 років. Даний показник свідчить про високу плинність кадрів у ТОВ «Делонгі Україна» (рис. 2.8):

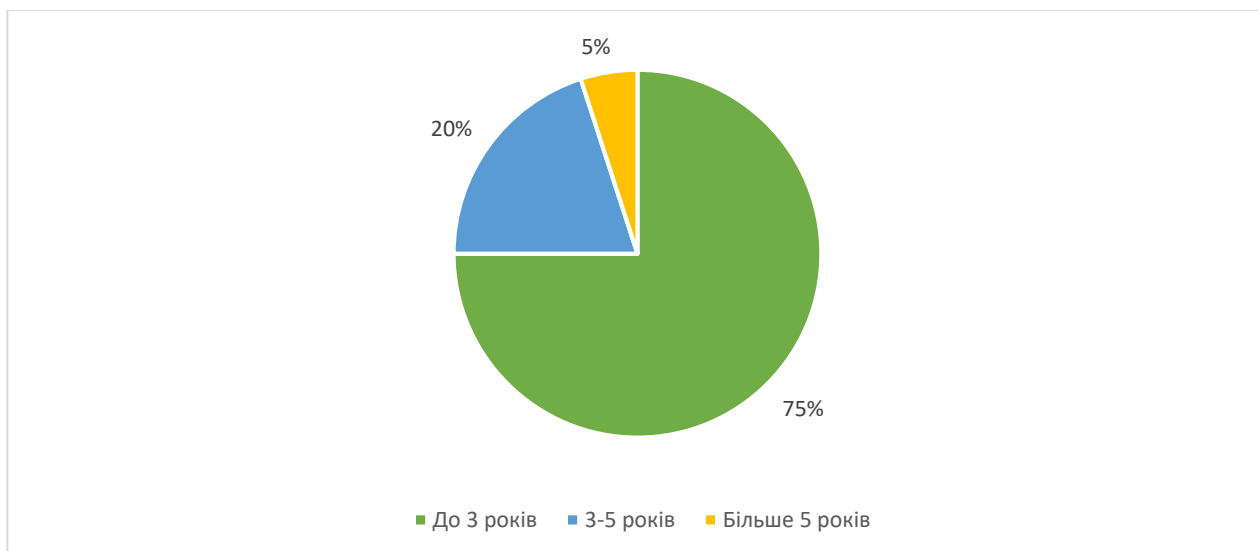


Рисунок 2.8 - Структура працівників ТОВ «Делонгі Україна» за стажем роботи в даній організації

Джерело: розроблено автором на основі проведеного опитування

80% працівників ТОВ «Делонгі Україна» працюють у комерційному відділі. 10% складають працівники відділу бухгалтерії підприємства, 7,5% - відділу логістики та 2,5% - сервісний відділ (рис. 2.9):

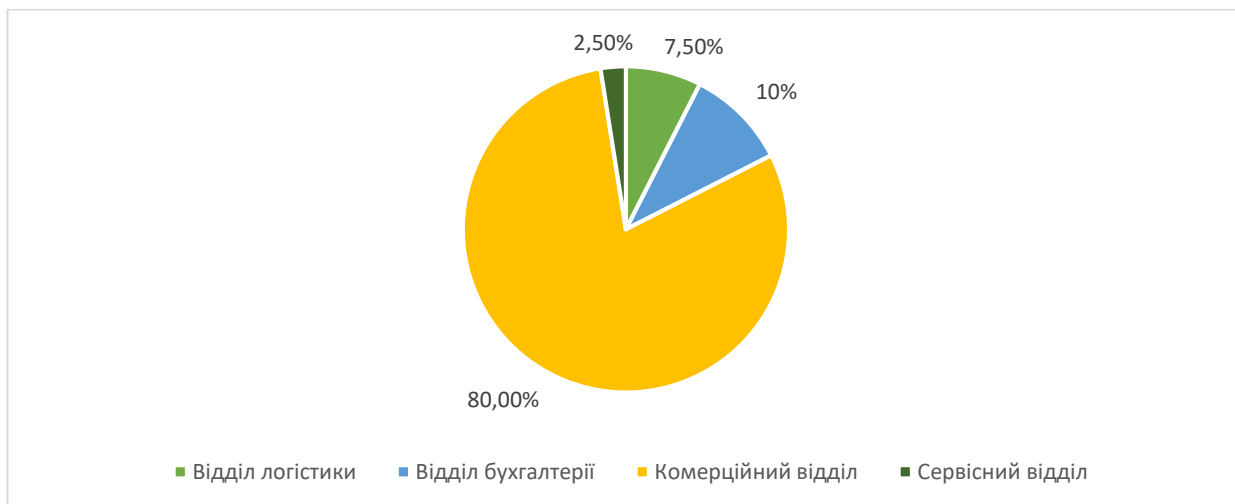


Рисунок 2.9 - Структура працівників ТОВ «Делонгі Україна» за відділом
Джерело: розроблено автором на основі проведеного опитування

95% опитуваних працівників відвідували пов'язані із роботою тренінги, семінари, курси, майстер-класи тощо (рис. 2.10):

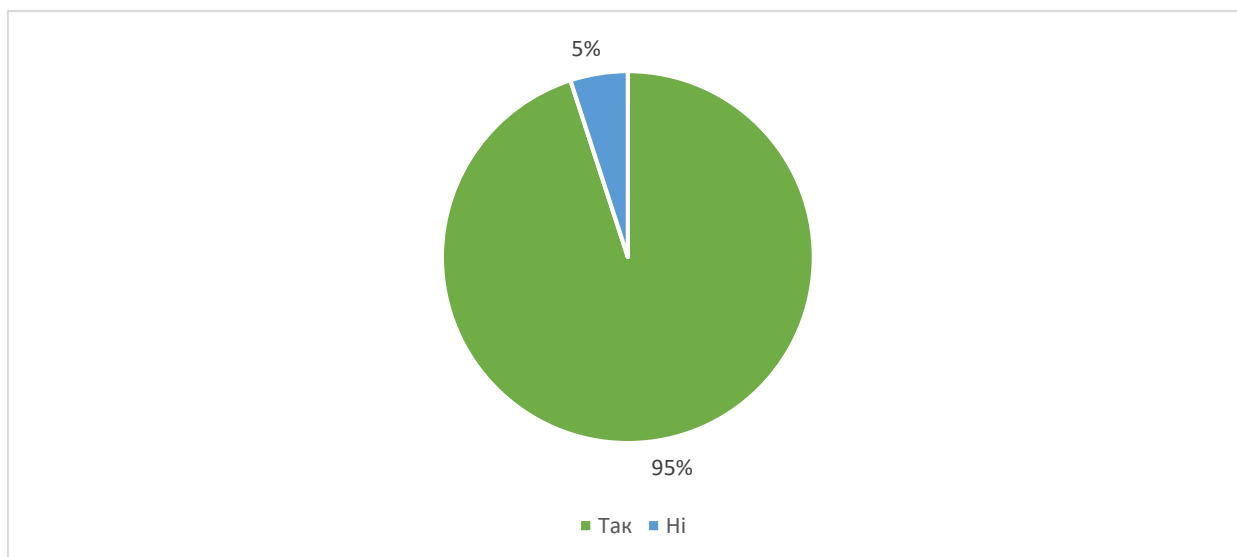


Рисунок 2.10 - Структура працівників ТОВ «Делонгі Україна» за відвідуваністю заходів

Джерело: розроблено автором на основі проведеного опитування

Із 102 працівників 70% доводилось самостійно займатись організацією власного професійного навчання, що було пов'язаним із діяльністю у ТОВ «Делонгі Україна» (рис. 2.11):

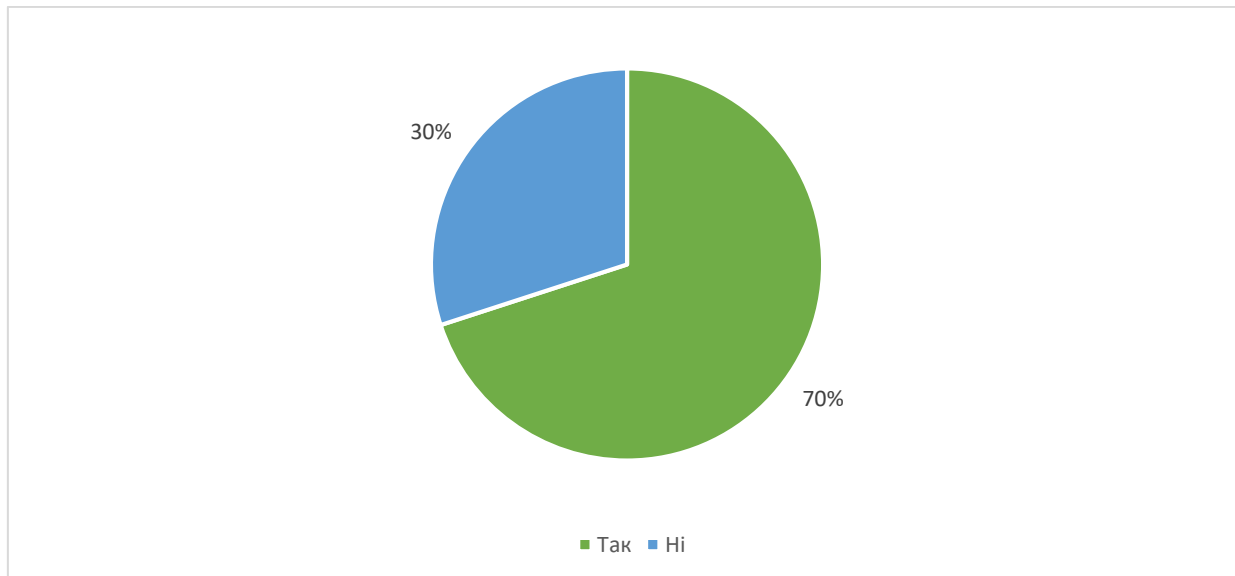


Рисунок 2.11 - Структура працівників ТОВ «Делонгі Україна» за самостійною організацією навчання

Джерело: розроблено автором на основі проведеного опитування

Щодо ефективності навчання – для 45% відсотків професійне навчання було ефективним, для 30% частково ефективним і для 25% - неефективним. Такі ж відсотки складає і питання про задоволеність результатами навчання на підприємстві (рис. 2.12):

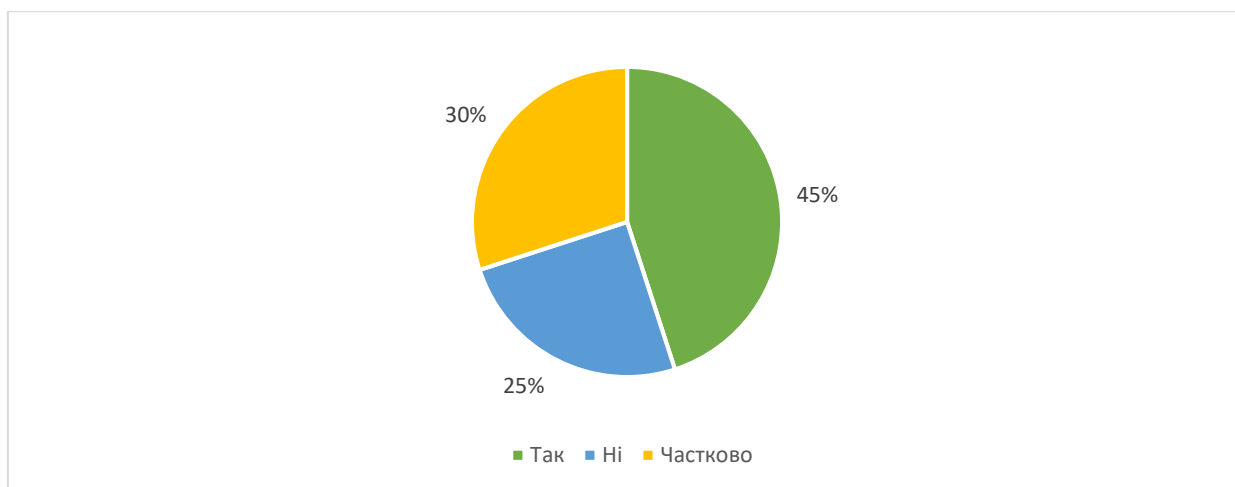


Рисунок 2.12 - Структура працівників ТОВ «Делонгі Україна» за ефективністю проведеного навчання

Джерело: розроблено автором на основі проведеного опитування

45% респондентів зазначили, що вони задоволені результатами проведеного навчання, 30% задоволені частково, 25% - не задоволені (рис. 2.13):

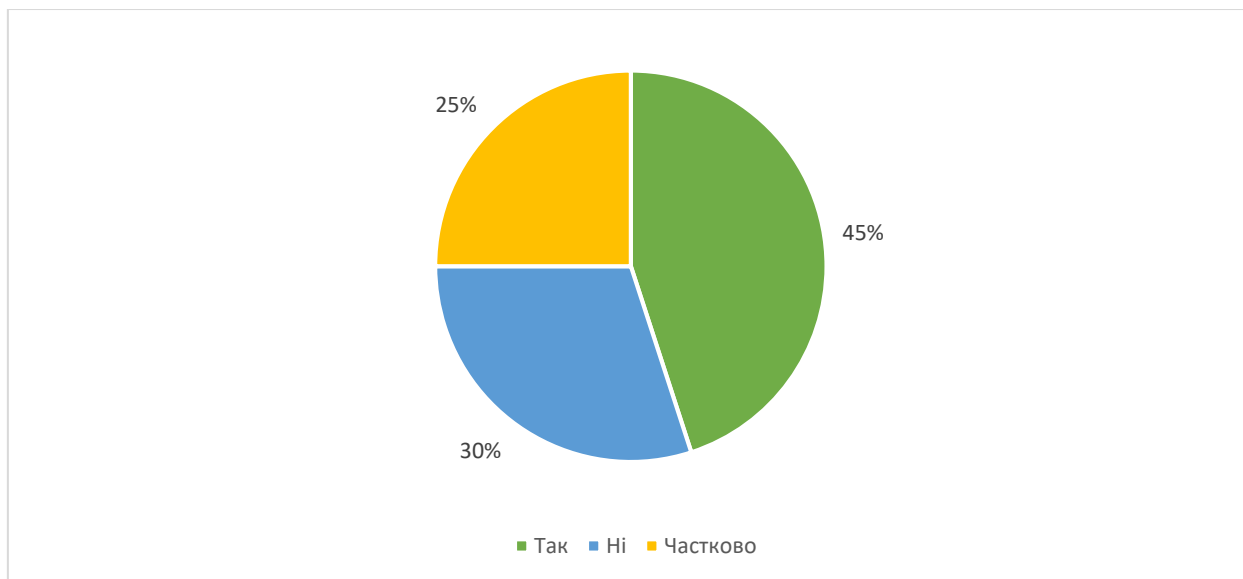


Рисунок 2.13 - Структура працівників ТОВ «Делонгі Україна» за задовільністю проведеного навчання

Джерело: розроблено автором на основі проведеного опитування

100% потребують працівників професійного навчання (рис. 2.14):

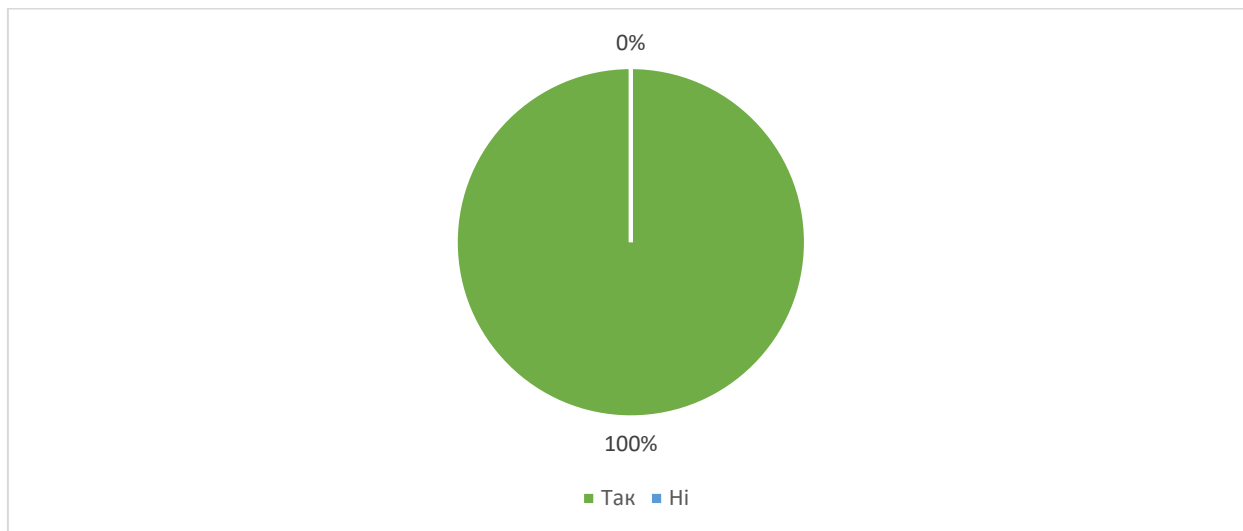


Рисунок 2.14 - Структура працівників ТОВ «Делонгі Україна» за потребою професійного навчання

Джерело: розроблено автором на основі проведеного опитування

Провівши дане опитування очевидно, що для кожного працівника ТОВ «Делонгі Україна» професійне навчання є дуже важливим, оскільки це безпосередньо впливає на кваліфікацію кожного працівника, якість та ефективність виконання роботи і в кінцевому результаті - на прибуток підприємства.

З огляду на велику кількість кампаній, що проводить ТОВ «Делонгі Україна», в організації існує постійна потреба в кваліфікованих промоутерах та менеджерах, що також позитивно вплинуло б на фінансову стабільність компанії.

Оскільки у ТОВ «Делонгі Україна» немає комплексно організованого на постійній основі навчання для всіх працівників, то доцільним буде запропонувати створення корпоративного тренінгового центру як ефективної форми систематизації та обміну корпоративними знаннями.

РОЗДІЛ III. Рекомендації щодо удосконалення системи навчання персоналу ТОВ «Делонгі Україна»

3.1. Напрями удосконалення системи навчання персоналу ТОВ «Делонгі Україна»

В процесі дослідження було виявлено, що основною проблемою підприємства є відсутність чітко організованої системи навчання персоналу. Відповідно до цього, надалі необхідно визначити витрати на проведення навчання працівників, скласти навчальну програму, визначитись хто буде займатись організаційними питаннями, хто буде проводити навчання та де саме.

Дана проблема є досить актуальною, адже згідно із раніше проведеним опитуванням за допомогою анкети працівників – було з'ясовано, що в компанії досить високий відсоток плинності кадрів. Це обумовлено тим, що більшу частку працівників складають промоутери, які схильні до плинності, але цього можна запобігти, якщо компанія побудує ефективну систему корпоративного навчання.

Із проведеного дослідження видно, що співробітники розуміють важливість професійного навчання і, що найважливіше - вони хочуть та готові навчатись. Тому ТОВ «Делонгі Україна» необхідно створити власну платформу для навчання.

Найбільш ефективний, вигідний, результативний спосіб – це створення власного корпоративного тренінгового центру. Він потрібен для того, щоб ТОВ «Делонгі Україна» змогло не тільки вижити на ринку, а й досягти успіху серед конкурентів, всі фахівці на підприємстві повинні навчатись, набиратись досвіду один в одного, ґрунтуючись на власному та чужому досвіді, навчаючись на внутрішніх та зовнішніх програмах [61].

Сенс оцінки ефективності запропонованих заходів полягає в тому, щоб отримана інформація була надалі проаналізована та використовувалася при

підготовці та проведенні аналогічних програм навчання та розвитку персоналу у майбутньому. Така практика дозволяє постійно працювати над підвищенням ефективності навчання та розвитку, і позбавлятися таких програм і форм навчання, які зарекомендували себе як неефективні.

Основною метою будь-якого комерційного підприємства є отримання прибутку, тому розглядати результати впровадження запропонованих заходів слід через кінцевий результат діяльності.

У майбутньому корпоративному тренінговому центрі ТОВ «ДЕЛОНГІ Україна» будуть проводитись тренінги на наступні теми:

1. «Продажі. Досвідчений лідер». Тренінг буде актуальним для працівників із досвідом. Вони ознайомляться із технологією клієнтів, що в майбутньому забезпечить індивідуальних підхід до кожного клієнта. Також буде проведено аналіз сильних сторін працівника та зон росту в техніці продажів. На тренінгу буде розглянуто інструкції щодо вирішень складних ситуацій, які виникають при роботі з клієнтами.

2. «Комплексні продажі». Працівники опанують певні технології продажів, які дозволяють збільшувати позиції в чеку покупця. Також колеги матимуть змогу поділитись власним досвідом та знайдуть для себе нові методи та техніки.

3. «Як запобігти конфліктну ситуацію». Основним пріоритетом компанії ТОВ «ДЕЛОНГІ Україна» є якісна робота з клієнтами. Вміння працювати з претензійними покупцями дозволить збільшувати обсяги реалізації продукції. Для кожного працівника буде визначена власна модель поведінки в складних ситуаціях із клієнтами.

4. «Обслуговування та продаж». Підвищення кількості проданих товарів та послуг – основна задача кожної організації. Важливим фактором в успішних продажах є продавець. Саме від його якості роботи залежить рівень продажів. Для успіху в цій сфері важливо вміти працювати з людьми (клієнтами). Працівники ознайомляться із різними техніками продажів та дізнаються все про стандарти продажів і обслуговування.

5. «Сервіс та продаж». Кожен продавець має чітко розуміти свої сильні та слабкі сторони, щоб знати над чим саме потрібно працювати. В цьому йому допоможуть тренер та колеги. На даному тренінгу працівники матимуть нагоду поділитись своїм досвідом та техніками, проаналізувати свої навички.

6. «Робота із скаргами та рекламаціями». На даному тренінгу працівники навчатись управляти своїм емоційним станом, працювати із «важкими» клієнтами, зберігати спокій та нейтралізувати претензії на ранній стадії.

Крім основних ознайомлювальних тренінгів, необхідно ввести курс з управлінської ефективності. Термін курсу – 9 тижнів. На даному курсі повинні бути розібрані теми такі як:

- посадові обов'язки;
- ведення документації;
- планування діяльності;
- робота з персоналом;
- психологічні моменти;
- як створити єдину команду;
- мотивації, конкурси для персоналу;
- робота з претензійними клієнтами;
- знання ідеологій і цінностей компанії ТОВ «ДЕЛОНГІ Україна».

Результат такого навчання - це успішний керівник, який має навички управління, техніки продажів, планування діяльності, тощо. Такий керівник зуміє підняти ТОВ «ДЕЛОНГІ Україна» вгору, збільшити якість обслуговування, збільшити зростання прибутку за рахунок збільшення продажів машин для приготування кави. Завдяки такому навчанню, на посадах керівника будуть дійсно кваліфіковані фахівці.

Необхідно відкрити вакансію на посаду тренера і влаштувати конкурс всередині організації, найняти його на роботу. Він зможе проводити щотижня необхідні тренінги для навчання персоналу, буде аналізувати статистику рівня знань до і після курсу навчання. Так як майбутній тренер

матиме розширені функції, то він ще займатиметься організаційними роботами корпоративного тренінгового центру. Також такий тренер зможе розробити доповнення в систему розвитку молодих фахівців. Після проведення тренінгів, завдяки анкеті по оцінці ефективності тренінгу, можна проаналізувати, чи корисна була тема для учнів, які навички вони засвоїли для себе, які б зміни вони б внесли. Таким чином, можна контролювати навички і знання персоналу.

Даний метод зможе заощадити кошти компанії на розвитку фахівців, збільшити рівень підготовки і знань, а також забезпечить зростання прибутку підприємства.

3.2 Організація діяльності корпоративного тренінгового центру ТОВ «Делонгі Україна»

Далі потрібно представити розрахунок вартості впровадження КТЦ в ТОВ «Делонгі Україна».

Визначимо витрати на використання запропонованого заходу (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 - Витрати на використання проектних заходів

Захід	Витрати
1. Оренда приміщення для проведення тренінгів.	20 00 грн/міс = 240 000 грн/рік
2. Закупівля необхідних меблів та товарів (стілці, столи, проектор, приладдя, облаштування міні-кухні для кофе-брейків).	Одноразово 100 000 грн
3. Витрати на послуги корпоративного тренера.	30 000 грн/міс = 360 000 грн/рік
4. Впровадження мобільного додатку, який міститиме матеріал, відео-уроки, домашнє завдання та систему оцінювання успіху учнів.	Одноразово 50 000 грн
5. Сувенірна продукція.	2 000 грн\міс = 24 000 грн\рік
Всього (витрати за рік):	774 000 грн

Джерело: розроблено автором

Таким чином, загальні витрати за даним заходом становитимуть 774 000 грн.

Далі представлено паспорт майбутнього проєкту впровадження КТЦ у ТОВ «Делонгі Україна» (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – Паспорт проєкту впровадження корпоративного тренінгового центру у ТОВ «ДЕЛОНГІ Україна»

1	2
Мета проєкту:	Зростання конкурентоспроможності, зростання лояльності працівників .
Терміни виконання проєкту:	2023 рр, до 31 грудня 2023 року проєкт має бути завершений.
Основні очікувані результати:	- Збільшення обсягу продажів; - посилення бренду; - згуртованість працівників.
Аналіз поточної ситуації:	На даний момент навчальний центр відсутній.
Необхідні правові та матеріальні передумови реалізації проєкту:	Даний проєкт потребує наймання бізнес-тренера (в подальшому тренерів) та організації місця проведення навчання.
Характеристика джерела фінансування проєкту:	Фінансування проєкту відбувається за рахунок власних коштів шляхом використання нерозподіленого прибутку підприємства.
Оцінка економічної ефективності проєкту:	Економічна ефективність полягає в підвищенні лояльності працівників, їх знань та навичок, зростанні прибутку.

Джерело: Розроблено автором на основі [19]

Корпоративний тренінговий центр ТОВ «ДЕЛОНГІ Україна» допоможе вирішити наступні завдання:

– завдання зростання і розвитку підприємства (наприклад, коли на підприємстві є нові працівники та їх необхідно в найкоротші терміни навчити) [61];

– накопичити корпоративні знання і розвинути культуру підприємства.

Це дозволить зменшити залежність, що пов'язана із втратою конкретних фахівців при їх звільненні. Також це ускладнює копіювання конкурентами досвіду компанії

– знизити витрати і підвищити ефективність програм і методик для навчання;

– збільшити прибуток компанії за рахунок підвищення кваліфікації фахівців [61];

– підтримка позитивного іміджу підприємства.

Надалі необхідно розробити матрицю відповідальності підприємства, щоб:

– раціонально розподілити завдання між працівниками, що прийматимуть участь в проєкті:

– уникнути можливих проблем та збоїв під час робочого процесу;

– бути впевненим у вкладі кожного учасника для подальшого визначення винагороди.

Для створення матриці відповідальності буде використана методика RASCI.

Це аббревіатурна назва, що сформована за першими літерами слів:

– responsible (відповідає);

– accountable (затверджує);

– support (підтримує);

– consulted (консультує);

– informed (має бути проінформований).

Матриця відповідальності наведена у табл. 3.3:

Таблиця 3.3 - Матриця відповідальності

Процес	Персонал		
	Генеральний директор	Менеджер по роботі з персоналом	Тренер
Розробка навчальної програми	A	C	R
Замовлення та закупівля необхідних меблів, товарів та рекламної продукції; знаходження приміщення	I	S	R
Впровадження мобільного додатку	I	C	R
Інформування працівників щодо розкладу занять	I	R	A
Оцінювання ефективності проведеного навчання	I	I	R

Джерело: Розроблено автором на основі [22]

У розробленій матриці відповідальності бачимо, що генеральний директор має бути проінформованим щодо діяльності всіх процесів, а також

він затверджуватиме розроблену навчальну програму для КТЦ. Тренер, у свою чергу, буде відповідальним за розробку навчальної програми та мобільного додатку, розроблятиме навчальну програму, займатиметься пошуком приміщення та замовленням необхідної продукції. Також тренер затверджуватиме розклад занять. Менеджер по роботі з персоналом буде консультувати тренера під час розроблення навчальної програми та впровадження мобільного додатку, інформуватиме працівників щодо розкладу проведення тренінгів.

Для того, щоб реалізація корпоративного тренінгового центру була успішною, обов'язково потрібно розробити поетапний план та слідкувати за кожним терміном його виконання.

Реалізація корпоративного тренінгового центру складатиметься із обов'язкових 3 етапів: підготовка, реалізація та оцінка ефективності. Підготовка почнеться 1 січня 2023 року, реалізація проводитиметься наступні 6 місяців, а в грудні 2023 року відбудеться оцінка ефективності. Для більш детального опису кожного етапу був створений календарний план створення корпоративного тренінгового центру, що показаний в табл. 3.4:

Таблиця 3.4 - Календарний план створення корпоративного тренінгового центру

Дія	Терміни	Опис	Форма звітності
1. Підготовчий етап	01.01.2023-01.06.2023		
1.1. Проведення конкурсу на посаду корпоративного тренера	01.01.2023-31.01.2023	Пошук працівника, який буде корпоративним тренером у КТЦ	Закрита вакансія на посаду корпоративного тренера
1.2 Розробка навчальної програми	31.01.2023-31.05.2023	Збір інформації, моніторинг інтернет-ресурсів, складання програми тренінгів	Готова затверджена навчальна програма

Продовження таблиці 3.4

1.3 Впровадження мобільного додатку	01.03.2023-31.05.2023	Пошук фахівців, які будуть створювати додаток та тестувати його	Готовий мобільний додаток, який містить в собі всі необхідні матеріали та функції для успішного використання
1.4 Пошук приміщення, закупівля обладнання тощо	01.05.2023-31.05.2023	Моніторинг приміщень для проведення навчання, замовлення необхідних товарів для навчання	Облаштоване приміщення для КТЦ
2. Проведення навчання у КТЦ	01.06.2023-31.11.2023		
3. Оцінка ефективності	01.12.2023-30.12.2023		
3.1 Аналіз плану створення КТЦ	01.12.2023-15.12.2023	Збір інформації про те, чи всі етапи було успішно виконано	Всі наявні форми звітності
3.2. Аналітичне дослідження	15.12.2023-25.12.2023	Розрахунок ефективності запровадження КТЦ	Порівняльний звіт
3.3.Написання підсумкового звіту впровадження КТЦ	25.12.2023-30.12.2023	Загальний відсоток ефективності впровадження КТЦ, оцінка роботи працівників, проблеми та їх причини, чи досягнена поставлена ціль	Підсумковий звіт

Джерело: систематизовано автором

У п.3.3 буде проведена оцінка економічної ефективності впровадження корпоративного тренінгового центру в ТОВ «Делонгі Україна».

3.3 Оцінювання економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів

Створення власного корпоративного тренінгового центру є досить вигідною сферою інвестування. Щороку відомі західні компанії віддають до 5% власного бюджету на навчання працівників. Такі великі витрати західних компаній не є випадковістю, так як експерти визначили, що економічний ефект від інвестування у розвиток персоналу набагато вищий, ніж вкладення у засоби виробництва.

Деякі експерти вважають, що організована система навчання промоутерів сприятиме зростанню виручки підприємства на 5-15%.

Для розрахунку економічного ефекту візьмемо за основу найменшу роль показника - 5% (табл. 3.5):

Таблиця 3.5 - Оцінка економічного ефекту

Назва показника	2022	2023 після навчання	Зміна тис. грн	Темп приросту
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 169 136	1 227 592	58 456,80	+5%

Джерело: систематизовано автором на основі [38]

Як видно з Таблиці 3.5, можливий економічний ефект від навчання промоутерів в корпоративному тренінговому центрі полягатиме в прирості доходу від реалізації продукції на 58 456,80 тис. грн. Це свідчитиме про зростання ефективності функціонування підприємства.

Далі розрахуємо економічний ефект від можливого зменшення плинності кадрів у ТОВ «Делонгі Україна». Одиницею вимірювання в даному випадку є одне звільнення за власним бажанням.

До початку роботи корпоративного тренінгового центру в ТОВ «Делонгі Україна» на 102 співробітники припадає 18 звільнень (15% на рік). Припустимо, що через 3 місяці після початку роботи корпоративного

тренінгового центру та навчання в центрі промоутерів та менеджерів кількість звільнень скоротиться до 12% на рік. Зазначимо, що цей результат може бути частково пов'язаний і з іншими такими факторами, як можливості зростання всередині компанії, зміни на ринку праці. Тому зазвичай керівник дає свою суб'єктивну оцінку результативності роботи корпоративного тренінгового центру у досягненні поставленої мети.

Формула ROI, що стосується інвестицій у навчання, тренінги або будь-які інші заходи в рамках менеджменту персоналу, розраховується так само, як і щодо будь-яких інших типів інвестицій: **ROI (%) = (дохід від проєкту – вартість проєкту)/(вартість проєкту)*100%.**

Одиницею виміру, у прикладі — звільнення за власним бажанням — можна перекласти у грошовий еквівалент. В даному випадку вартість одного звільнення 26 000 грн.

Якщо кількість звільнень за рік становила 18 працівників, а після навчання промоутерів та менеджерів у корпоративному тренінговому центрі знизилося до 14-ти, то розрахуємо вигоду: $(18 * 26) - (14 * 26) = 468\ 000 - 364\ 000 = 104\ 000$ (грн).

Отже, припускається, що після можливого зменшення плинності кадрів у ТОВ «Делонгі Україна» завдяки впровадженню корпоративного тренінгового центру компанія зможе заощадити 104 000 грн.

Також під час проведення дослідження відгуків клієнтів та реєстру рекламацій, стало відомо, що із року в рік надходять скарги не щодо якості продукції, а на те, що часто промоутери не можуть надати відповіді на поставлені запитання щодо продукції. В результаті компанія втрачає лояльних клієнтів, а отже й прибуток.

Навчання промоутерів та менеджерів ТОВ «Делонгі Україна» в корпоративному тренінговому центрі може вплинути і на покращення роботи ТОВ «Делонгі Україна» та знизити кількість скарг від клієнтів.

Як було вивчено раніше в організації ТОВ «Делонгі Україна» фіксуються всі скарги, що надходять від клієнтів. У середньому за місяць кількість скарг становить – 200.

Для вирішення кожної скарги організації потрібно близько 1000 грн., звідси випливає, що місяць організація витрачає рішення близько 200 тис.грн, на рік – 2 440 тис. грн.

Імовірно, що після впровадження тренінгу «Робота із скаргами та рекламаціями» кількість скарг знизиться до 50.

Розрахуємо можливу вигоду: $(200\ 000 * 12) - (50\ 000 * 12) = 2\ 400\ 000 - 600\ 000 = 1\ 800\ 000$ грн.

Припускається, що після впровадження даного заходу компанія заощадить 1 800 000 грн.

Розрахуємо показник рентабельності вкладень (ROI):

$$ROI = (1\ 800\ 000 - 774\ 000) : (774\ 000) * 100\% = 132\%$$

Проведений розрахунок вказує на те, що рентабельності вкладень у впровадження тренінгу «Робота із скаргами та рекламаціями» становитиме 132%, тобто, фактично, кожна вкладена у навчання гривня принесе компанії 1,32 грн.

Отримані розрахунки свідчать про доцільність впровадження власного корпоративного тренінгового центру в ТОВ «Делонгі Україна».

Враховуючи, що ці розрахунки включають цілу низку суб'єктивних оцінок, замовник і керівник повинні відповідально підходити до них для того, щоб отримати найбільш точні результати.

Водночас потрібно зацентувати увагу й на соціальному ефекті від впровадження КТЦ та систематизації навчання:

- поліпшення продуктивності співробітників організації;
- швидке навчання без відриву від виробництва;
- покращення міжособистісних відносин у колективі;

- формування гнучкості та адаптивності, як окремих співробітників, так і колективу в цілому до змін в організації;
- покращення роботи з клієнтами, і як, результат, створення сприятливого бренду організації на ринку;
- підвищення залученості співробітників у діяльність організації за рахунок прив'язки особистих цілей розвитку до цілей організації;
- виявлення та розвиток сильних сторін співробітника та надання допомоги у пошуку можливостей їх застосування в організації;
- значне підвищення ефективності взаємодії між членами команди;
- ефективне досягнення цілей організації за рахунок активації головного ресурсу компанії-потенціалу співробітників [61].

Корпоративне навчання персоналу дуже важливе для компанії, так як вона завжди залишатиметься інноваційною, займатиме міцну позицію на ринку та буде конкурентоспроможною.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних і прикладних аспектів корпоративного навчання бізнес-організації дозволило зробити наступні висновки:

1. Визначено, що розвиток персоналу можна тлумачити як процес, який організовується для постійного навчання співробітників компанії, що дозволяє створювати підготовку до виконання нових завдань працівниками, підвищувати кваліфікацію, вдосконалювати соціальну структуру персоналу та в майбутньому сформувати резерв керівників. Для забезпечення ефективності навчання важливим є органічні поєднання таких інструментів, як: самонавчання, ділові ігри, ротації, вебінари, відеоблоги, лекції, семінари, тренінги.

2. Корпоративне навчання – це заплановані організовані заходи професійного розвитку, створених компаніями, щоб допомогти своїм співробітникам підвищити ефективність роботи та посилити професійні, технічні чи управлінські навички.

Керівництво компанії визначає необхідність у впровадженні корпоративного навчання, а також кого саме потрібно навчати та в якій формі це реалізовувати.

Корпоративне навчання поділяється на зовнішнє та внутрішнє. Зовнішнє навчання має на увазі навчання співробітника у сторонньому освітньому закладі за певну грошову суму. Під внутрішнім навчанням розуміється навчання працівників фахівцями, що працюють в компанії.

3. Навчання персоналу не являється ефективним, якщо воно не є систематичним, а представлене лише разовими заходами. Корпоративне навчання персоналу в компанії повинно бути постійним та безперервним.

4. Найкращим рішенням компанії, яка має на меті постійний розвиток свого персоналу, буде створення власного корпоративного тренінгового центру. це тривалий дороговартісний багаторівневий процес, але

ефективність даної форми корпоративного навчання неодноразово доведена прикладами великих міжнародних успішних компаній.

5. На підставі проведеного аналізу можемо зробити висновок, що протягом 2019-2021 рр. чистий дохід підприємства мав динаміку до зростання, при якій з 2019 року він зріс на 8,12% у 2021 році і становив відповідно 323697 тис грн. Аналогічна динаміка була і за собівартістю реалізованої продукції, динаміка якої свідчить про зростання на 13204 тис грн або 6,35% (з 207900 тис грн в 2019 році до 221104 тис грн в 2021 році). Така динаміка в сукупності зі зростанням адміністративних витрат та витрат на збут призвела до зростання прибутку від реалізації продукції на 12,28% з 89180 тис грн в 2019 році до 100128 тис грн в 2021 році. Чистий прибуток, відповідно, також зріс на 12,28% і в 2021 році становив 82105 тис грн. Показники рентабельності мають тенденцію до зростання: рентабельність продажу зросла з 24,43% в 2019 році до 25,36% в 2021 році або на 0,94 процентних пункти, а рентабельність продукції з 35,17% в 2019 році до 37,13% в 2021 році або ж на 1,96 процентних пункти. Таким чином, показники діяльності ТОВ «Делонгі Україна» в цілому зазнали позитивних змін.

6. Отримані результати дослідження дозволили виявити такі проблеми:

- відсутність структурованої системи корпоративного навчання персоналу;
- велика кількість скарг на якість та рівень обслуговування клієнтів промоутерами:
- високий рівень плинності кадрів.

7. Визначивши основні проблеми компанії та провівши опитування працівників, було запропоновано створення власного корпоративного тренінгового центру. Підготовка до запровадження заходу почнеться 1 січня 2023 року, реалізація проводитиметься наступні 6 місяців, а в грудні 2023 року відбудеться оцінка ефективності проведеного навчання працівників.

8. Створення власного корпоративного тренінгового центру є досить вигідною сферою інвестування, адже від нього можливий приріст доходу від реалізації продукції на 58 456,80 тис. грн після проведення навчання працівників у 2023 році. Також майбутній КТЦ має зменшити плинність кадрів з 15 до 12% на рік, що у свою чергу заощадить компанії 104 000 грн. Припускається, що після впровадження тренінгу «Робота із скаргами та рекламациями» рентабельності вкладень у навчання становитиме 132%, що означатиме збільшення прибутку компанії.

9. Впровадження КТЦ також буде мати й соціальний ефект, а саме: поліпшення продуктивності співробітників організації; швидке навчання без відриву від виробництва; покращення міжособистісних відносин у колективі; покращення роботи з клієнтами, і як, результат, створення сприятливого бренду організації на ринку; значне підвищення ефективності взаємодії між членами команди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Биков В.Ю. Дистанційне навчання в країнах Європи та США і перспективи для України / В.Ю. Биков // Інформаційне забезпечення навчально-виховного процесу: інноваційні засоби і технології : кол. Монографія / В.Ю. Биков, О.О. Гриценчук, Ю.О. Жук та ін. / Академія педагогічних наук України, Інститут засобів навчання. – К. : Атіка, 2015. – С. 77–140
2. Бізнес-Центр Національний. Форми корпоративного навчання. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nbc.ua/pages/publications/inform/Corporate-ObucheniePersonalna.htm>
3. Босак О. В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації / О. В. Босак // Управління людським потенціалом. – Київ. – 2012. - № 3. – С. 320-323
4. Бутусевич А. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОВЕДЕНОГО НАВЧАННЯ. Консультант кадровика. 2015. 5 січ. URL: <https://kadrhelp.com.ua/ocinka-efektyvnosti-provedenogo-navchannya>
5. Василичев Д.В., Мирошніченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. Економіка і організація управління. 2014. Вип. 3–4. С. 44–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_3-4_8
6. Волобоєва І. О. Сучасні методи професійного розвитку персоналу в Україні/І.О.Волобоєва//Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки: зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф., 25–26 квіт. 2017 р./М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; редкол.: А. М. Колот (голова) [та ін.]. – Київ: КНЕУ, 2017. – С. 236–238.]

7. Гетьман О.О. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці / О.О. Гетьман, А.В. Плясун // Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету. - 2016. - № 1(29). - С. 97-105
8. Гетьман О.О., Петренчук Н. В. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2014. Т. 19, Вип. 2 (5). – С. 30-34.
9. Гранатуров В.М., Кораблінова І.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник. Одеса, 2016. 152 с.
10. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, – К. : КНЕУ, 2012. – 398 с
11. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління. Бізнесінформ. 2013. № 7. С.341-347.
12. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку / М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – Київ. – 2011. - №6. – С.35-38
13. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2. С. 78-83.
14. Інформації про працівників, наявна в кадровій службі (стаж роботи, професійний досвід, базова освіта, чи брав працівник раніше участь у програмах навчання або підвищення кваліфікації та інше). Реферати, курсові, дисертації, дипломи. URL: <https://ua-referat.com/uploaded/informaciyi-pro-pracivnikiv-payavnoyi-v-kadrovij-slujbi-staj-r/index1.html> (дата звернення: 12.10.2022)
15. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. № 11. С. 65-70

16. Кир'янова О. В. Методичні підходи до оцінювання мотивованості працівників до корпоративного навчання / Соціально-трудові відносини: теорія та практика. - 2018. - № 1. - С. 250-256. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_26

17. Концевич О. К., Дернова А. Ю. Особливості кадрової політики на підприємствах провідних країн світу [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/5_150156.doc.htm.

18. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.

19. Куріна Н.С., Дарченко Н.С. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 348–353. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_8_61

20. Лазоренко Л.В., Організація розвитку персоналу на підприємстві, [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_94046195.pdf

21. Марченко В.М. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства / Марченко В.М, Хондока В.А. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – С. 440–443

22. Матриця відповідальності. Slides. URL: <http://slides.com/wassky/deck-00b81d/fullscreen> (дата звернення: 07.01.2023).

23. Мирошниченко Ю.В., Лобенко А.В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 1(2). С. 27-32.

24. Могильна Л. М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. #15/2018. URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/64.pdf.

25. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія / М.М. Новікова, Л.О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госпва. – Харків: ХНАМГ, 2012. – 215 с.

26. Офіційний ресурс ТОВ «Делонгі Україна». URL:<https://www.delonghi.com/>

27. Певзнер М. Н. КОРПОРАТИВНЕ НАВЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ. Stud.URL:https://stud.com.ua/112176/pedagogika/korporativne_navchannya_pidpriyemstvah_malogo_biznesu (дата звернення: 29.12.2022).

28. Персолов С.С. Стратегічне управління персоналом. БІЗНЕСІНФОРМ. 2019. № 3. С. 344-349.

29. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю.А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2014. - № 42. - С. 323-327.

30. Положення про навчання персоналу [Електронний ресурс] //Консультант кадровика. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://kadrhelp.com.ua/polozhennya-pro-navchannya-personalu>

31. Польова Н.М., Кулик Я.О. Управління адаптацією нових працівників Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 12. С. 47–50.

32. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. № 1(19). С. 226-235.

33. Середня заробітна плата (м.Київ). Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/kiev/> (дата звернення: 09.01.2023).

34. Система управління навчанням. Енциклопедія. URL: https://ewikiuk.top/wiki/learning_management_system (дата звернення: 08.12.2022)

35. Тишина Н. Адаптація нових працівників: вибір підходу URL: <http://nbr.com.ua/novosti/1054-adaptatsiya-novikh-pratsivnikov-vibir-pidkholdu>.

36. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодні / А.М. Ткаченко, К.А. Марченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. № 1 (35). – С. 194-197.

37. Ткаченко О. А. Удосконалення системи мотивації праці в умовах інноваційного розвитку економіки: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Кіровоград: Кіровоградський національний технічний університет, 2014. 219 с.

38. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЕЛОНГІ УКРАЇНА" - #37448134 - Фінансова звітність за 2021 рік - Clarity Project. Clarity Project Система аналітики відкритих даних. URL: https://clarity-project.info/edr/37448134/finances?current_year=2021

39. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 2. С. 98-101

40. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб./Захарчин, Галина Миронівна; Струтинська, Леся Романівна; Любомудрова, Надія Петрівна; Винничук, Роксолана Олександрівна ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». — Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2013. — 259 с

41. Управління розвитком персоналу: [навч. посібник] / [Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська] ; за заг. ред. М.С. Татаревської. - О. : Атлант, 2013. - 427 с.

42. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.

43. Хілуха О. Розвиток корпоративних університетів. Економічний аналіз. Тернопіль. 2019. Том 29. № 1. С. 164-169.

URL:<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1664/6565656763>)

44. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К. :Академвидав, 2006. 488 с. 49.
45. Червінська Л. П. Економіка праці. К.:Центр учбової літератури, 2016. 288 с
46. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2018. №628. С.692–695
47. Черкаський А.В. Деякі аспекти взаємовпливу ціннісних орієнтацій та структури міжособистісних відносин у сучасному колективі. Актуальні проблеми психології. 2013. Т. XIV. Ч. 6. С. 469–476.
48. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу. Фундаментальні дослідження. 2016. № 3. С. 217–223.
49. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. Вісник ХНУ. 2017. № 5. Т. 1. С. 63–67.
50. Шегда А. В. Менеджмент. К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. 583 с.
51. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах. В зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів» (Тернопіль – Форос, 16–18 квітня 2013 р.). – Тернопіль :Тернопільський нац. екон. ун- т. 2020. С. 313–315.
52. Varis I., Kravchuk O., Burda A. Digital tools for distance learning in the system of corporate training and personnel development. Social and labour relations: theory and practice. 2022. Vol.12, no.1. P.14–25.
URL:[https://doi.org/10.21511/slrrp.12\(1\).2022.02](https://doi.org/10.21511/slrrp.12(1).2022.02) (date of access: 08.12.2022).
53. Crompton, H., Burke, D., & Lin, Y. C. (2019). Mobile learning and student cognition: A systematic review of PK-12 research using Bloom's Taxonomy. British Journal of Educational Technology, 50(2), 684-701.

54. Donald L. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 2nd Edition, Berrett-Koehler Publishers; Jack J. Phillips, *Measuring ROI – Fact, Fad, or Fantasy*, ASTD White Paper, April 2007

55. Herd, A.; Alagaraja, M. Strategic human resource development: Conceptualization from the employee's perspective. In *Bridging the Scholar-Practitioner Gap in Human Resources Development*; Hughes, C., Gosney, M.W., Eds.; (Advances in Human Resources Management and Organizational Development); IGI Global: Hershey, PA, USA, 2016; pp. 85–100

56. Kirkpatrick D. L. *Evaluating Training Programs*. Berrett Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 2006.

57. Log into Facebook | Facebook. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/DeloitteUA/>

58. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ДЕЛОНГІ УКРАЇНА, ЄДРПОУ 37448134. Бухгалтерська та бюджетна звітність українських підприємств та організацій, фінансовий аналіз звітності. URL: https://zvitnist.com/37448134_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDALNSTU_DELONHI_UKRA

59. Положення про навчання персоналу організації. Як скласти положення про навчання персоналу в організації. Бізнесу бути - Інформаційний сайт. URL: <https://umi-kumi.ru/uk/manufacturing/polozhenie-ob-obuchenii-personala-v-organizacii-kak-sostavit/>

60. Коба Н. ФЕНОМЕН САМОНАВЧАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В ЕКОНОМІЦІ ЗНАНЬ. Підприємництво та інновації. 2017. № 4. С. 69–74. URL: <http://iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/journal/journal042018.pdf>.

61. Ралко О. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ НАВЧАЛЬНО-ТРЕНІНГОВИХ ЦЕНТРІВ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД. Молодий вчений. 2018. № 12 (64). С. 671–675. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3398/3358>

Додатки

Додаток А

Таблиця А.1 - Методи виявлення потреби у навчанні

Метод	Переваги	Недоліки
1. Огляд інформації про працівників, яка є в кадровій службі.	Наявність інформації про знання та навички кожного співробітника.	Немає гарантії, що знання співробітників відповідають отриманим дипломам та сертифікатам.
2. Щорічна атестація робочих результатів.	У керівників відділів є можливість оцінити потенціал кожного співробітника.	Є ризик задати занадто загальні критерії та отримати занадто загальні оцінки.
3. Фотографія робочого дня працівника та аналіз проблем, які заважають ефективній роботі.	Можливість побачити наскільки реально часу витрачається на кожну поставлену задачу, чи дійсно працівник протягом дня не витрачає час на сторонні справи.	Працівники негативно відносяться до даних спостережень.
4. Комунікація із керівниками відділів щодо необхідності навчання співробітників та аналіз таких потреб.	Добре враховуються особливості конкретних працівників. Заявка на навчання відображає реальні потреби компанії.	Керівникам, які подають заявку, можуть бути притаманні: суб'єктивізм; орієнтація на короткострокові цілі; відсутність професійних навичок.
5. Зміни в роботі, які вимагають підвищення кваліфікації для успішного виконання поставлених задач.	Можливість надати працівнику кар'єрно рости.	Не завжди працівник готовий до змін в робочих процесах.
6. Опитування працівників.	Враховуються побажання самих співробітників на основі: знання власних переваг та недоліків; знання власних інтересів; бачення розвитку особистої кар'єри.	Співробітникам, які подають заявку, можуть бути притаманні: недостатнє знання цілей та стратегії компанії; формалізм та скептицизм.
7. Вивчення досвіду інших компаній.	Можливість оцінити та порівняти компанії, бути конкурентоспроможними на ринку.	Не всі компанії відкрито показують свої внутрішні процеси.
8. Аналіз посадових інструкцій.	Є можливість оцінити, чи відповідають вимоги професійним якостям співробітника.	Важко точно оцінити, яку роботу співробітнику доведеться виконувати у майбутньому.

Продовження таблиці А.1

9.Експертна оцінка незалежного консультанта.	Консультант надає оцінку на основі глибокого розуміння цілей та стратегії навчання.	Запаси знань консультанта про компанію є обмеженими.
10.Психологічна оцінка.	Забезпечення: зв'язку навчання з цілями та стратегією компанії; безпосередньої оцінки якостей конкретних працівників; високої точності оцінки потенціалу працівників; індивідуального підходу до співробітників.	Не всі співробітники з легкістю погоджуються пройти тестування та брати участь у тренінгах.
11.Аналіз результатів роботи працівників.	Забезпечення конкретності оцінок; зв'язок навчання з цілями та стратегією компанії; підвищення мотивації працівників до ефективної праці.	Цей метод неможливо застосувати до топ-менеджменту.

Джерело [40, с.20]

Додаток Б

Таблиця Б.1 - Загальна інформація про компанію

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ДЕПОНГІ УКРАЇНА
Скорочена назва	ТОВ "ДЕЛОНГІ Україна»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	37448134
Дата реєстрації	12.01.2011 (9 років 10 місяців)
Уповноважені особи	ПОКРОВСЬКИЙ МИХАЙЛО ЛЕОНІДОВИЧ 15.09.2016 - керівник
Розмір статутного капіталу	549 843,20 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення (основний)
	Інші: 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н. в. і. у. 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, запису, відтворення звуку й зображення

Джерело: [38]

Додаток В

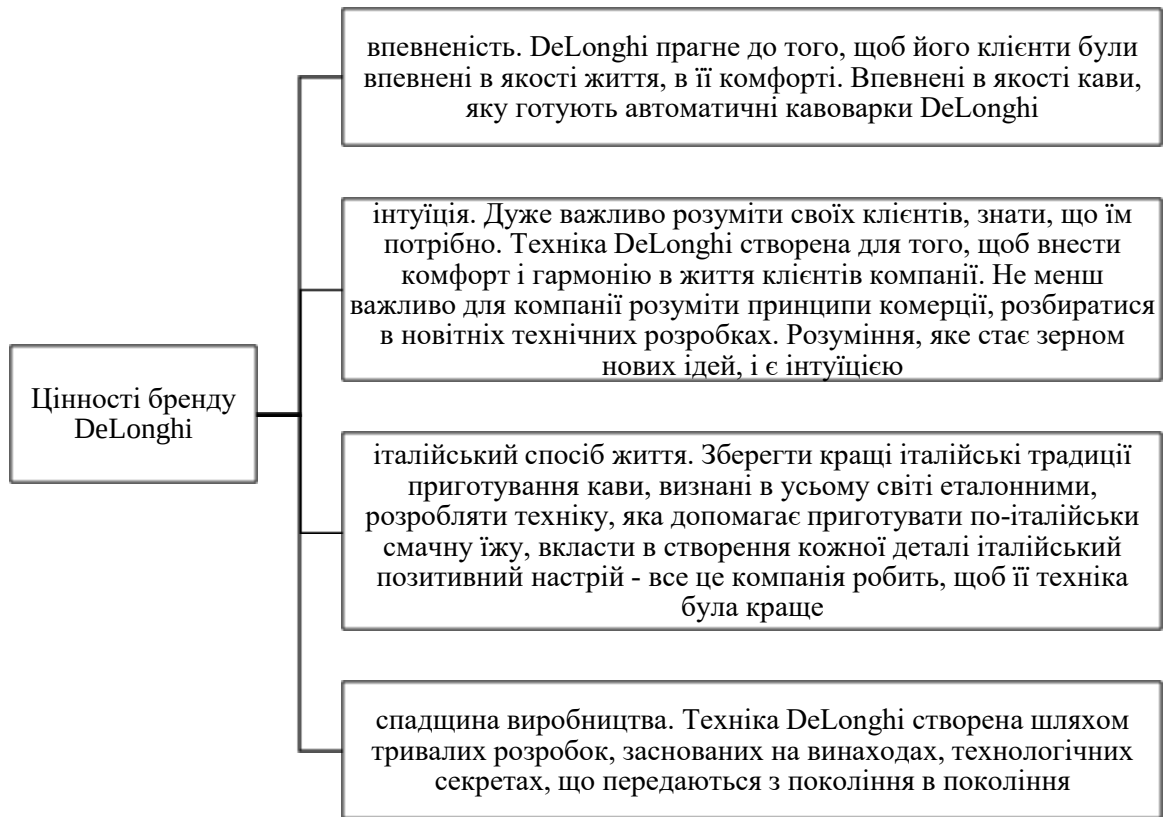


Рисунок В.1 – Цінності бренду ТОВ «Делонгі Україна»

Джерело: [26]

Додаток Г

Фінансова звітність за 2020 рік

2021 2020

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	522.00	254.00
первісна вартість	1001	2 037.00	2 303.00
накопичена амортизація	1002	1 515.00	2 049.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12.00	140.00
Основні засоби	1010	17 979.00	12 899.00
первісна вартість	1011	44 548.00	33 893.00
знос	1012	26 569.00	20 994.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	3 680.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	18 513.00	16 973.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	55 036.00	50 894.00
Виробничі запаси	1101	394.00	301.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	54 642.00	50 593.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00

Депозити перестраховування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	362 080.00	358 974.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	14 009.00	17 637.00
з бюджетом	1135	5 741.00	4 038.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 939.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	844.00	3 403.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	35 543.00	48 608.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	33 928.00	37 010.00
Витрати майбутніх періодів	1170	540.00	948.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	7 138.00
Усього за розділом II	1195	473 793.00	491 640.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	492 306.00	508 613.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	550.00	550.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	174.00	174.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	137.00	137.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	199 641.00	222 151.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00

Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	200 502.00	223 012.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	1 869.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	1 869.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	1 869.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	279 177.00	243 221.00
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	8 959.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	4 758.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	18.00	35.00
за одержаними авансами	1635	0.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	22 692.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	10 740.00	10 694.00
Усього за розділом III	1695	289 935.00	285 601.00

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	492 306.00	508 613.00

JO900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	934 129.00	774 883.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	687 127.00	613 661.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	247 002.00	161 222.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	13 329.00	10 410.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	29 858.00	47 423.00
Витрати на збут	2150	183 591.00	103 395.00
Інші операційні витрати	2180	23 540.00	10 074.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	23 342.00	10 740.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	4 186.00	29.00

Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	0.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	27 528.00	10 769.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 018.00	-1 932.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	22 510.00	8 837.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	29.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	29.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	29.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	22 510.00	8 866.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	6 293.00	10 411.00
Витрати на оплату праці	2505	21 693.00	16 259.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 201.00	3 293.00
Амортизація	2515	6 868.00	7 812.00
Інші операційні витрати	2520	203 536.00	124 412.00
Разом	2550	242 591.00	162 187.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Фінансова звітність за 2021 рік

2021

2020

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	254.00	2 888.00
первісна вартість	1001	2 303.00	5 396.00
накопичена амортизація	1002	2 049.00	2 508.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	140.00	286.00
Основні засоби	1010	12 899.00	13 688.00
первісна вартість	1011	33 893.00	39 525.00
знос	1012	20 994.00	25 837.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	2 224.00	3 234.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	15 517.00	20 096.00

II. Оборотні активи Запаси	1100	50 894.00	124 802.00
Виробничі запаси	1101	301.00	416.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	50 593.00	124 386.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	353 493.00	364 788.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	17 637.00	24 882.00
з бюджетом	1135	4 038.00	6 121.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	1 698.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 403.00	1 382.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	48 608.00	91 520.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	37 010.00	91 520.00
Витрати майбутніх періодів	1170	948.00	456.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	7 138.00	13 239.00
Усього за розділом II	1195	486 159.00	627 190.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	501 676.00	647 286.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	550.00	550.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	174.00	63.00

Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	137.00	137.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	222 151.00	253 490.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	223 012.00	254 240.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	245 830.00	366 663.00
розрахунками з бюджетом	1620	7 503.00	2.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 302.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	416.00
розрахунками з оплати праці	1630	35.00	35.00
за одержаними авансами	1635	0.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00

Поточні забезпечення	1660	14 602.00	19 530.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	10 694.00	6 400.00
Усього за розділом III	1695	278 664.00	393 046.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	501 676.00	647 286.00

JO900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 169 136.00	934 129.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	823 190.00	687 127.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	345 946.00	247 002.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	5 716.00	13 329.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	38 682.00	29 858.00
Витрати на збут	2150	259 861.00	183 591.00
Інші операційні витрати	2180	16 849.00	23 540.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	36 270.00	23 342.00
збиток	2195	0.00	0.00

Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	282.00	4 186.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	0.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	36 552.00	27 528.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 213.00	-5 018.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	31 339.00	22 510.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	31 339.00	22 510.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	9 147.00	6 293.00
Витрати на оплату праці	2505	23 187.00	21 693.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 183.00	4 201.00
Амортизація	2515	10 044.00	6 868.00
Інші операційні витрати	2520	267 843.00	203 536.00
Разом	2550	315 404.00	242 591.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

J0900904 Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 308 985.00	1 089 431.00
Повернення податків і зборів	3005	0.00	0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	0.00	0.00
Цільового фінансування	3010	0.00	0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0.00	0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	36 001.00	28 203.00
Надходження від повернення авансів	3020	412.00	744.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	23.00	315.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0.00	0.00
Надходження від операційної оренди	3040	131.00	125.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0.00	0.00
Надходження від страхових премій	3050	0.00	0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0.00	0.00
Інші надходження	3095	65.00	51.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	962 525.00	873 458.00
Праці	3105	17 797.00	16 982.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	4 772.00	4 339.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	16 869.00	20 745.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	11 414.00	7 436.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	0.00	13 309.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	5 455.00	0.00
Витрачання на оплату авансів	3135	265 152.00	173 472.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	0.00	0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	0.00	0.00

Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	0.00	0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	0.00	0.00
Інші витрачання	3190	3 616.00	2 901.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	74 886.00	26 972.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0.00	0.00
необоротних активів	3205	0.00	0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	0.00	0.00
дивідендів	3220	0.00	0.00
Надходження від деривативів	3225	0.00	0.00
Надходження від погашення позик	3230	0.00	0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0.00	0.00
Інші надходження	3250	0.00	0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	0.00	0.00
необоротних активів	3260	16 314.00	13 659.00
Виплати за деривативами	3270	0.00	0.00
Витрачання на надання позик	3275	0.00	0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	0.00	0.00
Інші платежі	3290	0.00	0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-16 314.00	-13 659.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300	0.00	0.00
Отримання позик	3305	0.00	0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0.00	0.00
Інші надходження	3340	0.00	0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	0.00	0.00
Погашення позик	3350	0.00	0.00
Сплату дивідендів	3355	0.00	0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	0.00	0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	0.00	0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	0.00	0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	0.00	0.00
Інші платежі	3390	0.00	0.00

Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0.00	0.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	58 572.00	13 313.00
Залишок коштів на початок року	3405	37 010.00	35 543.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-4 062.00	-248.00
Залишок коштів на кінець року	3415	91 520.00	48 608.00

Рисунок Г.1 – Бухгалтерська звітність ТОВ «Делонгі Україна» за 2020-2021 рр.

Джерело: [38]

Додаток Д

Таблиця Д.1 - Анкета на професійне спрямування працівників ТОВ «Делонгі Україна»

1. Ваша стать?	1. Жіноча; 2. Чоловіча;
2. Ваш вік ?	1. 18-25 років 2. 26-45 років; 3. Більше 46 років.
3. Яка у вас освіта?	1. Повна вища; 2. Незакінчена вища; 3. Середня.
4. Скільки років Ви працюєте в ТОВ «Делонгі Україна»?	1. До 3 років; 2. 3-5 років; 3. Більше 5 років;
5. У якому відділі Ви працюєте?	1. Відділ логістики; 2. Відділ бухгалтерії; 3. Комерційний відділ; 4. Сервісний відділ.
5. Які види навчання Ви проходили у ТОВ «Делонгі Україна»?	1. Семінари; 2. Тренінги; 3. Презентації; 4. Курси підвищення кваліфікації; 5. Не проходив навчання.
6. Чи відвідували Ви у зв'язку із роботою тренінги, семінари, курси, майстер-класи?	1. Так; 2. Ні.
7. Чи приходилось Вам самостійно займатись організацією свого навчання у зв'язку із Вашою професійною діяльністю у ТОВ «Делонгі Україна»?	1. Так; 2. Ні.
8. Чи було для Вас навчання на роботі ефективним?	1. Так; 2. Ні; 3. Частково.
9. Чи задоволені Ви результатами навчання на Вашому підприємстві?	1. Так; 2. Ні; 3. Частково.
10. Чи потребуєте Ви професійного навчання?	1. Так; 2. Ні.

Джерело: розроблено автором




Дата звіту: 1/25/2023
 Дата редагування: —



Звіт не був оцінений

метадані

Заголовок
Організація діяльності корпоративного тренінгового центру.docx

Автор: Варченко
Науковий керівник: Кир'янова

підрозділ
кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати намісний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		14
Інтервали		0
Мікропробіли		38
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		175

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



21.72%
21.72% КП 1



15.94%
15.94% КП 2



2.26%
2.26% КЦ

25

Довжина фраз для коефіцієнта подібності 2

14868

Кількість слів

116818

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокрутіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся пошуком "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Копіювати

Копіювати

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	http://kadrhelp.com.ua/ocinka-efektyvnosti-provedenogo-navchannya	314	2.11 %
2	http://kadrhelp.com.ua/ocinka-efektyvnosti-provedenogo-navchannya	174	1.17 %
3	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/85249/1/lchyk_bac_rob.pdf	165	1.11 %
4	http://kadrhelp.com.ua/ocinka-efektyvnosti-provedenogo-navchannya	118	0.79 %
5	http://kadrhelp.com.ua/ocinka-efektyvnosti-provedenogo-navchannya	111	0.75 %
6	http://kadrhelp.com.ua/ocinka-efektyvnosti-provedenogo-navchannya	109	0.73 %
7	https://www.econa.org.ua/index.php/econa/issue/download/61/63	75	0.50 %

3. Лібанова Е. М. Соціальні проблеми модернізації української економіки. Демографія та соціальна економіка. 2012. № 1 (17). С. 5–22.
4. Длігач А. Суперсили і проявлені суспільні цінності Українців. Українська правда. 16.04.2022. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/04/16/7340093/>.

ОРГАНІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЗМІН

О. В. Кир'янова,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри
соціоекономіки та управління персоналом;*

І. О. Варченко,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»*

24 лютого 2022 року Україна стикнулася з безпрецедентним викликом в новітній історії – повномасштабною російською агресією. Вже понад півроку триває війна за свободу, незалежність та загальнолюдські цінності. На початку війни кожна компанія в Україні опинилась у новій реальності. Значна частина підприємств одразу зупинила свою діяльність, а інші – почали докладати неймовірних зусиль для того, щоб врятувати компанію та співробітників. Кожен, хто мав змогу, займався волонтерством та допомогою армії. З того моменту припинився звичний для всіх режим роботи. Більшість українських бізнесів через війну зазнала шалених збитків, найбільших втрат зазнали індустрії сільського господарства, розваг та послуг.

За таких соціоекономічних реалій актуальними для багатьох керівників виявились компетентності управління змінами та подолання наслідків глобальних викликів. Зміни відбулися не лише в підходах до власне управління підприємствами, а й у методах та підходах до управління персоналом та його розвитку в умовах турбулентності. Відповідно, суттєвих трансформацій зазнали системи корпоративного навчання персоналу.

У першу чергу змінився формат навчання у корпоративних тренінгових центрах – компанії були змушені відмовитися від

офлайн навчання і залишити лише онлайн. Зауважимо, що своєчасний ре-дизайн корпоративних систем навчання, зумовлений пандемією, наразі суттєво полегшив процеси відновлення навчальних програм в умовах військової агресії РФ. Так, наприклад, активне наповнення корисним контентом власної дистанційної освітньої платформи (Moodle, Canvas), співпраця з віртуальними освітніми майданчиками (Coursera, Prometheus), імплементація в практику таких трендів корпоративного навчання як гейміфікація, microlearning та Peer-to-Peer взаємодія, сприяли швидшому налагодженню навчання співробітників навіть у надскладних умовах. Досвід стрімкого переходу в он-лайн під час пандемії довів, що за правильної організації процесів онлайн можна працювати та навчатись так само ефективно, як і офлайн.

Основною проблемою на початку вторгнення було те, що не всі працівники могли приєднуватись через небезпеку та відсутність інтернету (він зникав через обстріли, окупацію, багато хто був в дорозі та ін.). Відповідно, у лютому-березні в багатьох компаніях навчання було призупинено. Після того, як більшій частині працівників вдалось більш-менш адаптуватись, освітні заходи почали поступово відновлюватись. Нині існує цілий перелік додаткових перешкод, які необхідно подолати корпоративним менеджерам з розвитку, щоб забезпечити навчання працівників: врахувати географічне розміщення працівників, різницю у часі, інтенсивність повітряних тривог, наближеність до найближчого укриття, наявність електроенергії та стійкого інтернету в усіх учасників освітнього процесу. У багатьох компаніях з'явилась практика обов'язкового опитування щодо можливості долучитися до навчання перед проведенням кожного тренінгу чи лекції.

Система корпоративного навчання та розвитку персоналу за функціональною спрямованістю являє собою комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на примноження сукупного інтелектуального капіталу організації через вплив на професійні та особистісні якості та компетенції працівників. Водночас, в умовах війни раптово виявилось, що в багатьох

вітчизняних компаніях корпоративні LMS (Learning Management System) реалізують також функцію емоційної стабілізації та психологічного розвантаження працівників. На початку війни кожного працівника охоплювала паніка, ніхто не знав що робити та куди можна звернутись за порадою та допомогою, а в месенджерах та новинах був занадто великий потік інформації, щоб можна було зосередитись та визначитись із подальшими діями. Тут на допомогу прийшли корпоративні навчальні портали, якими більшість компаній користувались у своїй системі навчання ще з часів пандемії. Великою перевагою корпоративних навчальних порталів є те, що доступ до них мають лише працівники компанії, а отже і наявна там інформація стосується лише них. Працівники отримували оперативну інформацію про події у своїх районах, плани та дії керівництва компанії, деталі щодо допомоги, які надавала компанія для тих, хто в Україні або за її межами. Таким чином, корпоративні навчальні портали стали для працівників незамінним інструментом для навчання, психологічної підтримки та способом адаптації до нових та складних умов. Даним інструментом з перших днів війни користувались такі компанії, як ACINO, мережа аптек D.S. та АНЦ [1].

Починаючи з серпня-вересня спостерігається часткове повернення офлайн формату корпоративного навчання, але він реалізується у різних безпечних локаціях або у бомбосховищах, залежно від рівня небезпеки у містах. Також зазнали змін й навчальні програми у корпоративних навчальних центрах. Так, як люди перебували у постійному стресі, обов'язковим було впровадження курсів психологічної підтримки, вебінарів та різноманітних тестувань (наприклад, тестування із визначення рівня емоційного стану). Зважаючи на реальність, у корпоративних програмах навчання з'явилися тренінги із надання першої медичної допомоги, інструкції щодо поведінки у разі ракетної або хімічної атаки тощо. У зв'язку із окупацією в той чи інший час Чорнобильської та Запорізької АЕС, а також із постійними погрозами застосування ядерної зброї, серед працівників користуються популярністю курси із виживання під час ядерних ударів.

Зрозуміло, що через 7 місяців війни вже немає гострої потреби у комунікаціях щодо поведінки у той чи іншій ситуації, тому більшість компаній намагаються повернутися до звичного режиму корпоративного навчання працівників, найчастіше це змішаний формат. Проте, деякі тренінги, що проходили в перші місяці війни, залишаються актуальними, по-перше, через постійну загрозу життю та шалене стресонавантаження, а по-друге, через необхідність охопити всі категорії персоналу. Так, наприклад, відділ навчання Eldorado на постійній основі проводить актуальні інструктажі з техніки безпеки в умовах воєнного стану та розробляє дистанційні курси щодо дій працівників магазинів у небезпечних ситуаціях [2]. Академія PwC також залишила такі тренінги, як «Resilience: психічна стійкість в умовах війни» та «Особиста ефективність під час війни», оскільки ментальне здоров'я працівників є надзвичайно важливим для кожної компанії, так як в подальшому це забезпечує ефективну роботу [3].

За даними ООН, починаючи з 24 лютого, більше 11 млн українців залишили Україну, що спричинило гостру потребу у пошуку нових співробітників та їх навчанні, оскільки більше, ніж 90 % вітчизняних компаній нині мають працівників, які перебувають закордоном. У зв'язку з цим, у корпоративних навчальних центрах великої актуальності набрали адаптаційні курси з продажів, консалтингу та технічної підтримки [4].

Як бачимо, більшість корпоративних тренінгових центрів намагаються працювати у звичному режимі, інвестуючи в розробку нових навчальних програм, одночасно спираючись на актуальні потреби працівників. Відбувається редизайн програм корпоративного навчання, враховуючи нові реалії, прибирається зайва інформація, залишається корисна, актуальна, стисла, щоб додатково не навантажувати працівників. Також варто зазначити, що без досвіду боротьби із пандемією у 2019–2021 роках, компаніям було б значно складніше адаптуватись на початку війни. Зрозуміло, що сьогодні не йде мова про довгострокові плани, рішення компанії приймають швидко, а багаторічні стратегії із розвитку персоналу залишилися в минулому. Проте, незважаючи на складні умови, компанії намагаються постійно інвестувати у розвиток та навчання свого персоналу, адже люди бувають найціннішим ресурсом компанії.

Список використаних джерел

1. Атаманенко К. Як живе український e-learning фармацевтичних компаній під час війни. Speka – онлайн медіа про технології та підприємництво | SPEKA.media. URL: <https://speka.media/yak-zive-ukrayinskii-e-learning-farmaceuticnix-kompanii-pid-cas-viini-dosvid-acino-mereza-aptek-ds-ta-anc-pkz3xp> (дата звернення: 09.11.2022).
2. Як працювати й підтримувати команди під час війни: досвід Eldorado, OKKO, Meest та KFC – Офіційний блог OLX.ua. Офіційний блог OLX.ua. URL: <https://blog.olx.ua/28375/jak-pracjuvati-j-pidtrimuvati-komandi-pid-chas-vijni-dosvid-eldorado-okko-meest-ta-kfc/> (дата звернення: 09.11.2022).
3. Корпоративне навчання. URL: https://www.pwc.com/ua/uk/services/corporate_trainings/schedule.html (дата звернення: 09.11.2022).
4. В ООН порахували, скільки українців виїхали за кордон: рекордна кількість. Інформаційне агентство Українські Національні Новини (УНН). URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1991409-v-onn-porakhuvai-skilki-ukrayintsiv-viyikhali-za-kordon-rekordna-kilkist> (дата звернення: 09.11.2022).

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УМОВАХ ЗМІН

Т. А. Костишина,

*д. е. н., професор, професор кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії
Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»;*

А. Džakon,

PhD in Economics, ISMA University, Riga, Latvia;

А. І. Костишина,

*асистент кафедри управління персоналом,
економіки праці та економічної теорії
Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»*

Оплата праці – універсальна категорія з міцним внутрішнім потенціалом, по рівню якого її складно порівняти з чимось іншим. В умовах змін, що відбулися у зв'язку з військовою агресією росії на території України, актуальними є питання щодо формування оплати праці працівників.