

## МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

© 2015 КАГЛЯК О. В.

УДК 331.108.4

### Кагляк О. В. Модель розвитку людських ресурсів на підприємствах харчової промисловості України

У статті запропоновано авторське визначення моделі розвитку людських ресурсів на підприємстві та представлено відповідну схему у вигляді триади «планування – реалізація – оцінка». Систематизовано особливості та аргументовано важливість формування ефективної моделі розвитку людських ресурсів саме на підприємствах харчової промисловості України. Запропоновано компаративний аналіз трьох типових моделей розвитку людських ресурсів на іноземних та вітчизняних підприємствах харчової промисловості, які функціонують на українському ринку, представлено їх переваги та недоліки. Визначені універсальні складові типової ефективної моделі розвитку людських ресурсів на підприємстві та надано відповідні рекомендації з її удосконалення для керівництва вітчизняних підприємств.

**Ключові слова:** модель розвитку людських ресурсів на підприємстві, триада «планування – реалізація – оцінка», мотивація розвитку людських ресурсів, адаптація, планування і реалізація ділової кар'єри, підготовка кадрового резерву, оцінювання людських ресурсів.

Табл.: 5. Бібл.: 9.

**Кагляк Олена Володимирівна** – здобувач, старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу, Університет економіки та права «КРОК» (вул. Лагерна, 30-32, Київ, 03113, Україна)

E-mail: ozaitova@mail.ru

УДК 331.108.4

UDC 331.108.4

### Кагляк Е. В. Модель развития человеческих ресурсов на предприятиях пищевой промышленности Украины

В статье предложено авторское определение модели развития человеческих ресурсов на предприятии и представлена соответствующая схема в виде триады «планирование – реализация – оценка». Систематизированы особенности и аргументирована важность формирования эффективной модели развития человеческих ресурсов именно на предприятиях пищевой промышленности Украины. Предложен компаративный анализ трех типичных моделей развития человеческих ресурсов на иностранных и отечественных предприятиях пищевой промышленности, которые функционируют на украинском рынке, представлены их преимущества и недостатки. Определены универсальные составляющие типичной эффективной модели развития человеческих ресурсов на предприятии и даны соответствующие рекомендации по ее усовершенствованию для руководства отечественных предприятий.

**Ключевые слова:** модель развития человеческих ресурсов на предприятии, триада «планирование – реализация – оценка», мотивация развития человеческих ресурсов, адаптация, планирование и реализация деловой карьеры, подготовка кадрового резерва, оценивание человеческих ресурсов.

Табл.: 5. Библ.: 9.

**Кагляк Елена Владимировна** – соискатель, старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, Университет экономики и права «КРОК» (ул. Лагерная, 30-32, Киев, 03113, Украина)

E-mail: ozaitova@mail.ru

### Kahlyak O. V. Model for Development of Human Resources at the Food Industry Enterprises of Ukraine

The article suggests the author's definition of human resources development model at the enterprise and provides the appropriate schema as a triad of «planning – implementation – evaluation». Specific features have been systematized and importance of developing an effective model for development of human resources at the food industry enterprises of Ukraine has been argued. A comparative analysis of three typical patterns of human resources development at foreign and the domestic food industry enterprises, which operate on the Ukrainian market, is presented, their advantages and disadvantages are provided. The omni-purpose components of a typical effective model for development of human resources at the enterprise have been determined, appropriate recommendations for management boards of domestic enterprises on improvement this model have been provided.

**Key words:** model of development of human resources at the enterprise, triad of «planning – implementation – evaluation», motivation of human resources development, adaptation, planning and implementation of business career, training of personnel reserve, evaluation of human resources.

Табл.: 5. Bibl.: 9.

**Kahlyak Olena V.** – Applicant, Senior Lecturer of the Department of marketing and management, University of Economics and Law «KROK» (vul. Lager-na, 30-32, Kyiv, 03113, Ukraine)

E-mail: ozaitova@mail.ru

Формування ефективних моделей розвитку людських ресурсів (МРЛР) на підприємствах України в цілому та харчової промисловості зокрема набуває важливого значення у контексті складної економічної та політичної ситуації 2015 р. Проте теорія цього процесу недостатньо розроблена, а на практиці він реалізується ефективно у першу чергу в українських відділеннях закордонних компаній через наявність відповідних міжнародних стандартів діяльності та значних ресурсів, у першу чергу, фінансових. Водночас, на вітчизняних підприємствах впровадження МРЛР відбувається хаотично, вибірково, частково та не завжди результативно через некомпетентність управлінського персоналу, брак необхідних ресурсів та опір персоналу.

Слід зазначити, що підходи до формування МРЛР на підприємствах України значно відрізняються між со-

бою залежно від розмірів, сфери діяльності, типу власності, організаційно-правової форми, компетентності керівного складу та матеріально-технічної бази. Водночас, кожне підприємство є унікальним, а середовище, у якому воно функціонує, – складним, динамічним та невизначеним, тому просте копіювання успішних МРЛР не дасть бажаного результату. Отже, перед управлінським персоналом усіх рівнів стоїть проблема доцільності розробки унікальної МРЛР, її успішної реалізації (часто «з нуля») та оцінки ефективності у кризових умовах заради не лише виживання, а й розвитку та здобуття конкурентних переваг.

У вітчизняній та зарубіжній літературі спостерігається брак розробок, присвячених теоретичним і практичним питанням МРЛР на підприємствах взагалі та харчової промисловості зокрема.

Вітчизняний дослідник А. Арапетян запропонував чіткі моделі навчання і розвитку персоналу на прикладі декількох українських компаній, а саме: корпорації «Артеріум», ПриватБанку, компанії «SoftServe» та компанії «Фокстрот. Техніка для дому» [1]. Він зазначив, що останні мають багато схожих характеристик і застосовують спільні для міжнародної практики підходи, відокремив певні унікальні складові розглянутих МРАР. Проте недоліком даного дослідження, на нашу думку, виступає належність обраних компаній до різних галузей економіки та відсутність єдиної схеми дослідження для всіх підприємств.

Український експерт І. А. Петрова підкреслила, що розвиток людських ресурсів на підприємстві є бізнес-процесом, тобто послідовністю дій, починаючи з уведення потрібних ресурсів і завершуючи одержанням певного результату (продукту) і представила відповідну схему [2, с. 129]. Ми трактуємо це як своєрідну МРАР.

Серед закордонних науковців значну увагу формуванню МРАР приділила С. Ф. Чандра Секхар, проте вона фокусувалася виключно на банківській сфері [3].

Стисла інформація про унікальні МРАР міститься у публічних звітах з корпоративної соціальної відповідальності деяких компаній, які функціонують на українському ринку (ДТЕК, СКМ, Миронівський хлібопродукт, МТС, Київстар та ін.) проте відповідні дані не є структурованими, а елементи МРАР – не є уніфікованими та доступними для порівняння.

Отже, у сфері дослідження МРАР спостерігається низка невіршених досі наукових і практичних проблем, зокрема недостатня увага до питань:

- ✦ трактування фахівцями терміна «МРАР», оптимальних та адаптованих до вітчизняних умов і специфіки конкретних галузей та підприємств схем її реалізації, відсутність єдиного, уніфікованого, системного підходу до вищезазначеної сфери;
- ✦ розробки та практичної реалізації ефективних МРАР на вітчизняних підприємствах, які б охоплювали не лише навчання, а й інші його важливі елементи – мотивацію до розвитку людських ресурсів, планування та реалізацію ділової кар'єри, адаптацію, формування кадрового резерву, оцінювання людських ресурсів.

Метою даної статті є аналіз ефективних МРАР на підприємствах харчової промисловості України. Основними завданнями статті виступають: розкриття сутності та значення МРАР на підприємствах, особливостей останніх у сфері харчової промисловості та компаративний аналіз типових МРАР на вітчизняному ринку.

Розвиток людських ресурсів, на нашу думку, є їх безповоротною, спрямованою, закономірною та тривалою зміною, результатом якої є новий якісний стан та зміна структури. МРАР на підприємстві ми трактуємо як зразок впорядкованого комплексу взаємозалежних і взаємопов'язаних елементів та заходів, метою якого є кількісні та якісні зміни в організмі, психіці, мисленні та поведінці працівників, партнерів та споживачів, перехід окремих індивідів, груп (трудових колективів), організації в цілому та її партнерів на но-

вий, вищий якісний рівень, досягнення особистої, організаційної та суспільної ефективності.

Ми трансформували бачення організації професійного навчання персоналу, запропоноване В. А. Савченко [4, с. 56] у МРАР, яку можна представити у вигляді триади «планування – реалізація – оцінка» (табл. 1).

Розвинувши теорію Т. О. Кокодей [5, с. 161 – 166], ми стверджуємо, що важливість формування ефективної МРАР саме на підприємствах харчової промисловості можна пояснити такими аргументами:

- ✦ високим рівнем прямого впливу харчових продуктів на стан здоров'я і тривалість життя споживачів;
- ✦ високими витратами більшості українських сімей на регулярне придбання продуктів харчування;
- ✦ незадоволеністю більшості споживачів якістю та свіжістю наявних на ринку продуктів харчування;
- ✦ особливостями поведінки споживачів продуктів харчування у посткризових умовах, які або знижують регулярність покупок, або скорочують обсяги їх придбання, або шукають більш дешеві аналоги, або відмовляються від споживання, або переглядають способи приготування, або створюють ажіотажний попит на найнеобхідніші продукти харчування;
- ✦ схильністю споживачів платити більше за якісні продукти харчування;
- ✦ інтересом споживачів до інноваційних продуктів харчування;
- ✦ розширенням асортиментного портфелю, смакового та видового різноманіття, збільшенням обсягів виробництва продуктів харчування за рахунок виникнення інноваційних харчових та сільськогосподарських технологій;
- ✦ значною залежністю територіального розміщення виробництва від багатьох факторів, зокрема: сировинної бази, яка швидко псується; кліматичних і природних умов; споживчого ринку через короткий термін зберігання готової продукції;
- ✦ значною залежністю обсягів продажу, іміджу та якості відповідної продукції від дистриб'юторів, зокрема, умов її зберігання.

У період з 1980 р. по теперішній час, за твердженням Т. О. Кокодей [5, с. 161 – 166] спостерігаються такі тенденції споживчої поведінки, які, на нашу думку, істотно впливають на розробку, впровадження та специфіку МРАР саме на підприємствах харчової промисловості України:

- ✦ зростання вимог споживачів до якості, безпечності, екологічності та корисності харчових продуктів;
- ✦ посилення режиму економії ресурсів (грошових, часових, фізичних) більшої частини населення при організації процесу харчування;
- ✦ глобалізація культури споживання, харчових уподобань, часткове заміщення національних харчових традицій у країні іноземними;

Модель розвитку людських ресурсів на сучасному підприємстві

Планування РЛР	Реалізація РЛР	Оцінка РЛР
<ul style="list-style-type: none"> <li>• цілі РЛР;</li> <li>• політика РЛР;</li> <li>• потреба у РЛР;</li> <li>• ресурсне забезпечення РЛР;</li> <li>• мотивація (стимулювання) до РЛР;</li> <li>• елементи системи РЛР;</li> <li>• форми, види та методи РЛР;</li> <li>• об'єкти та суб'єкти РЛР;</li> <li>• періодичність РЛР;</li> <li>• критерії та показники оцінювання ефективності РЛР</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• адаптація людських ресурсів;</li> <li>• навчання людських ресурсів;</li> <li>• формування кадрового резерву</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оцінювання задоволеності (реакції) учасників РЛР;</li> <li>• оцінка об'єктивних результатів РЛР (одержаних знань та вмінь);</li> <li>• оцінка змін робочої поведінки після РЛР;</li> <li>• оцінка бізнес-результатів (змін бізнес-показників: кількісних, якісних та вартісних);</li> <li>• оцінка ROI (повернення інвестицій);</li> <li>• визначення факторів, які впливають на оцінку;</li> <li>• визначення рівня зрілості системи РЛР;</li> <li>• перепланування системи РЛР і внесення коригуючих дій;</li> <li>• сертифікація та атестація персоналу</li> </ul>

Джерело: складено автором за [4, с. 56].

- ✦ популярність серед населення шкідливих для здоров'я продуктів харчування (наприклад, тютюнових виробів та алкогольних напоїв);
  - ✦ ускладнення та невизначеність середовища функціонування споживачів, що веде до зміни мотивів споживання продуктів харчування, імпульсивних покупок, жаги харчових задоволь, нетерпимості до очікування, надмірного зловживання продуктами харчування;
  - ✦ нерівні екологічні та соціально-економічні можливості споживання харчових продуктів для різних соціальних груп, наявність продовольчої (харчової) дискримінації на ринку;
  - ✦ значний вплив референтних груп (родини, друзів, колег) при формуванні поведінки споживачів харчових продуктів;
  - ✦ переважання у споживанні раціональних мотивів, планування закупівель продовольчих товарів, формування запасів та заготовок.
- ✦ включення до системи адаптації навчальних та тренінгових програм;
  - ✦ відповідність структури навчання принципу «70–20–10» (робота над проектами – коучинг – тренінги);
  - ✦ фокусування системи планування і реалізації ділової кар'єри на розробці індивідуальної програми персонального та професійного розвитку для кожного працівника, інформуванні співробітників про кар'єрні можливості;
  - ✦ відсутність можливості зайняти вищі посади для зовнішніх фахівців; більшість керівників починали з низьких позицій;
  - ✦ наявність формальної системи оцінки ефективності для всіх найманих працівників, впровадження оцінки за компетенціями, атестації та вибірково – процедури сертифікації;
  - ✦ проведення спільного аналізу менеджером і працівниками результатів атестації та складання індивідуальних планів розвитку;
  - ✦ охоплення РЛР як внутрішніх, так і зовнішніх об'єктів: співробітників, партнерів, споживачів, прихильників спорту та здорового способу життя; талановитої молоді та суспільства в цілому.

Специфічними недоліками МРЛР ТОВ «Сандора», PepsiCo в Україні, на нашу думку, є те, що система адаптації представлена у соціальних звітах лише навчанням, а система підготовки кадрового резерву – лише зростанням всіх топ-менеджерів всередині підприємства з рядових посад.

Проаналізувавши слабкі сторони МРЛР транснаціональних корпорацій на прикладі ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» та ТОВ «Сандора», ми систематизували їх у вигляді табл. 4.

Специфічними недоліками МРЛР корпорації «Оболонь» є такі: системи навчання є досить загальною та розмитою; система адаптації не представлена в соціальних звітах; система планування і реалізації ділової кар'єри включає тільки вирощування керівної ланки з власних кадрів (табл. 5).

**М**и систематизували особливості трьох ефективних МРЛР на українському ринку, дві з яких належать іноземним підприємствам (ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна», Coca-Cola Hellenic Group та ТОВ «Сандора», PepsiCo в Україні), а одна – українській корпорації «Оболонь». Розглянемо їх детальніше у табл. 2 – табл. 4 по одній схемі в рамках тріади «планування – реалізація – оцінка», з аналізом наявності шести невід'ємних складових елементів ефективної системи РЛР – мотивації до розвитку, адаптації, навчання, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву та оцінювання РЛР.

Проведений аналіз демонструє, що для обох українських відділень іноземних компаній (ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» та ТОВ «Сандора»), поряд із унікальними особливостями, характерним є ряд таких спільних рис і переваг:

- ✦ наявність спеціального підрозділу з РЛР та відповідних штатних посад;
- ✦ включення до системи мотивації (стимулювання) до РЛР персоналу корпоративних цінностей та системи винагородження;

Переваги моделі розвитку людських ресурсів ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна»

Планування	Реалізація	Оцінка
<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність спеціального підрозділу з РЛР та відповідних штатних посад;</li> <li>• застосування міжнародних стандартів діяльності;</li> <li>• зв'язок системи мотивації до РЛР з корпоративним баченням, цінностями, метою, ключовими принципами, практикою винагородження працівників, програмами залучення співробітників до процесу безперервного покращення трудових процесів;</li> <li>• розробка індивідуальної програми персонального та професійного розвитку для кожного працівника;</li> <li>• складання графіка тренінгів у вигляді спеціального календаря, який видається працівникам на початку року</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• система адаптації: тренінгова програма «Перші кроки»; навчання в «Академії Талантів»; індивідуальна програма введення в посаду; день Новачка;</li> <li>• система навчання: принцип «10–20–70» (тренінги – коучинг – проекти); модель «Лідеропровода» для розвитку талантів на всіх рівнях; можливість паралельно освоїти другу-третю спеціалізацію; бібліотека професійної літератури; форум Розвитку Працівників; розмовний клуб англійської мови; система наставництва, школа функціональних тренерів; спеціалізовані семінари;</li> <li>• система планування і реалізації ділової кар'єри: розробка індивідуальної програми персонального та професійного розвитку для кожного працівника; можливість виконувати деякі обов'язки нової (проміжної) посади у вигляді конкретних проектів; практика зростання працівників від найнижчих до найвищих позицій;</li> <li>• система підготовки кадрового резерву: програма стажування молодих спеціалістів; програма практики для студентів-випускників; система наставництва; проєкт «Coca-Cola Hellenic Management Trainee»; програма «STARS»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• внутрішній аудит;</li> <li>• щорічна оцінка персоналу (самооцінка та оцінка керівника);</li> <li>• присвоєння співробітникам класів (розрядів);</li> <li>• тестування двічі на рік з можливістю підвищити розряд;</li> <li>• атестація у вигляді теоретичного функціонального електронного тестування та практичної оцінки за компетенціями;</li> <li>• спільний аналіз менеджером та працівником результатів атестації;</li> <li>• щорічна сертифікація торгових представників</li> </ul>

Джерело: складено автором за [6].

Таблиця 3

Переваги моделі розвитку людських ресурсів ТОВ «Сандора»

Планування	Реалізація	Оцінка
<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність спеціального підрозділу з РЛР та відповідних штатних посад;</li> <li>• система мотивації (стимулювання) до РЛР охоплює бачення, цінності, систему винагородження;</li> <li>• застосування міжнародних стандартів діяльності;</li> <li>• попередній аналіз потреби у навчанні через форму спеціальної заявки;</li> <li>• інструмент «План дій», що фіксує всі розвиваючі дії співробітника після проходження навчання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• система адаптації включає навчання;</li> <li>• система навчання: спільна відповідальність за результати навчання HR-менеджера, співробітника і його керівника; структура навчання: «70–20–10»: (робота над проєктами – коучинг – навчання в аудиторії); доступ співробітників до великої бази бізнес-інформації; PepsiCo університет; онлайн-курси для розвитку управлінських та лідерських програм; можливість відвідувати професійні конференції;</li> <li>• система планування і реалізації ділової кар'єри: обізнаність співробітників про свої кар'єрні можливості; принцип зростання співробітників у компанії від найнижчих до найвищих посад; інформування про найбільш вдалі кар'єрні досягнення фахівців у внутрішній газеті; набір на стартові позиції кращих з кращих, у тому числі, по всіх профільних ВНЗ; допуск фахівців до підвищення категорії через 6, 9 і 12 місяців з моменту зарахування в штат;</li> <li>• система підготовки кадрового резерву: зростання всіх топ-менеджерів всередині підприємства з рядових посад</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• щорічна система атестації для всіх працівників;</li> <li>• подвійне відстеження ефективності навчання (відразу та через 3 місяці) співробітником за допомогою бланку оцінки навчання;</li> <li>• процедура сертифікації для деяких видів навчання;</li> <li>• застосування компетентнісного підходу до РЛР;</li> <li>• 360-градусний зворотний зв'язок для керівників і менеджерів всіх підприємств;</li> <li>• можливість підвищення категорії фахівців через 6, 9 і 12 місяців з моменту зарахування в штат шляхом екзаменаційної сесії</li> </ul>

Джерело: складено автором за [7].

Спільними перевагами для МРЛР ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» та корпорації «Оболонь» є наявність: спеціалізованого підрозділу з РЛР та відповідних штатних посад; програм практики для студентів-випускників у системі підготовки кадрового резерву; внутрішнього аудиту в системі оцінки стану РЛР.

Як бачимо, кожна МРЛР на підприємстві має як переваги, так і недоліки, отже, ідеальної не існує. Цілісна система ефективного розвитку людських ресурсів більшою мірою характерна для транснаціональних компаній, які здійснюють свою діяльність в Україні. Водночас,

на більшості вітчизняних підприємств основні елементи системи РЛР реалізуються стихійно та безсистемно, зводяться лише до навчання персоналу або не представлені взагалі. Більше того, замість тріади «планування – реалізація – оцінка» функціонують лише перший чи перший та другий процеси. До того ж, зберігається перспектива, що в процесі та після подолання економічної та політичної кризи, у рамках реформування державної системи освіти, буде побудована ефективна система та типова модель розвитку людських ресурсів на українських підприємствах взагалі та харчової промисловості зокрема.

**Недоліки моделей розвитку людських ресурсів у транснаціональних компаніях, які функціонують на українському ринку на прикладі ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» та ТОВ «Сандора»**

Планування	Реалізація	Оцінка
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ззовні фахівці на керівні посади не набираються, що виключає притік свіжих ідей та сприяє лояльності при вирішенні ділових питань;</li> <li>• поширення іноземної системи РЛР та відповідних стандартів на українських співробітників без достатньої їх адаптації під національний менталітет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• значна індивідуалізація навчання та РЛР в цілому, результатом якої є різний рівень кваліфікації персоналу;</li> <li>• надмірна практична спрямованість навчання та РЛР в цілому, брак фундаментальної теоретичної підготовки;</li> <li>• значна орієнтація навчання та РЛР в цілому на практику роботи в конкретній компанії, що обмежує можливості працівників при побудові кар'єри в інших компаніях;</li> <li>• висока вартість навчання та РЛР в цілому для компанії в розрахунку на одного працівника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вивезення талантів, технологій, капіталів та прибутків з України закордон;</li> <li>• значне скорочення робочих місць на території України через економічну кризу та автоматизацію виробництва</li> </ul>

Джерело: складено автором за [6; 7].

Таблиця 5

**Переваги моделі розвитку людських ресурсів корпорації «Оболонь»**

Планування	Реалізація	Оцінка
<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність спеціального підрозділу з РЛР та відповідних штатних посад;</li> <li>• система мотивації (стимулювання) до РЛР охоплює місію, політику компанії, соціальний пакет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• система навчання: постійна професійна підготовка, підвищення кваліфікації та навчання всього персоналу, тренінги; інструктажі, додаткова професійна та бізнес-освіта, профільні семінари й конференції; проведення навчання фахівцями компаній-постачальників обладнання-професійними інженерами, технологами, програмістами, а також співробітниками головного офісу; конференції, круглі столи, виїзне навчання на підприємствах галузі, проведення нарад, обмін досвідом для топ-менеджерів та керівників підрозділів; навчання персоналу безпечним методом ведення робіт; навчання з питань охорони праці для керівників та спеціалістів; навчання на курсах МВА при виробничій необхідності; розробка корпоративних тренінгових програм, наставництво; курси з підвищення рівня знань іноземних мов;</li> <li>• система планування і реалізації ділової кар'єри: вирощування керівної ланки з власних кадрів, зокрема президент корпорації починає з посади інженера у відділі наукової організації праці;</li> <li>• система підготовки кадрового резерву: ряд програм стажувань для студентів, націлених на підбір молодих фахівців, наприклад, проект стажування «Квиток у життя» для студентів старших курсів ВНЗ; співпраця з багатьма ВНЗ, які надсилають на виробничу та переддипломну практику тільки кращих студентів найрізноманітніших спеціальностей, у першу чергу – технічних; високий відсоток практикантів, які приходять згодом на постійну роботу в корпорацію</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оцінка компетентності персоналу;</li> <li>• перевірка знань працівників, які виконують роботи підвищеної небезпеки;</li> <li>• перевірка знань з питань охорони праці серед керівників та спеціалістів;</li> <li>• регулярна атестація робочих місць;</li> <li>• аудит торгового персоналу</li> </ul>

Джерело: складено автором за [8; 9].

### ВИСНОВКИ

Модель розвитку людських ресурсів на підприємстві можна трактувати як зразок впорядкованого комплексу взаємозалежних і взаємопов'язаних заходів та елементів, метою якого є кількісні та якісні зміни в організмі, психіці, мисленні та поведінці працівників, партнерів та споживачів, перехід окремих індивідів, груп (трудоових колективів), організації в цілому та її партнерів на новий, вищий якісний рівень, досягнення особистої, організаційної та суспільної ефективності.

Важливість і значна роль останньої саме у харчової промисловості України пояснюється високим рівнем прямого впливу харчових продуктів на стан здоров'я і тривалість життя споживачів; високими витратами більшості вітчизняних сімей на придбання продуктів харчування; інтересом споживачів до інноваційних продуктів тощо.

Типова ефективна модель розвитку людських ресурсів на підприємстві включає такі риси, які слід взяти до уваги більшості українських підприємств для підвищення власної конкурентоздатності: спеціалізований підрозділ з РЛР зі штатними співробітниками; триаду «планування – реалізація – оцінка»; шість взаємопов'язаних і збалансованих елементів (мотивація – адаптація – навчання – планування і реалізація ділової кар'єри – підготовка кадрового резерву – оцінювання людських ресурсів); наявність як внутрішніх, так і зовнішніх об'єктів. ■

### ЛІТЕРАТУРА

1. Унікальні моделі корпоративного навчання і розвитку персоналу // Дослідження Львівської бізнес-школи УКУ. – 16 грудня 2008 р. / Інтернет-портал для управлінців Management.com.ua. 2001 – 2015] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.management.com.ua/tend/unique\\_models.pdf](http://www.management.com.ua/tend/unique_models.pdf) (дата звернення 05.05.2015 г.)

2. **Петрова І. Л.** Стратегічне управління розвитком персоналу / І. Л. Петрова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 5(50). – С. 128 – 132.

3. **Sekhar, S. F. C.** (Undated). Towards a model of human resource development in banks / S. F. C. Sekhar [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.mainstayin.com/HRD%20in%20Banks.pdf>

4. **Савченко В. А.** Розвиток персоналу : підручник / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2008. – 512 с.

5. **Кокодей Т. А.** Формалізація поведінки потребителя на ринку продуктів харчування: ідентифікація поведінкових паттернів / Т. О. Кокодей // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі : Economic Sciences. – 2011. – № 5 (50). – С. 159 – 167 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/47/43> (дата звернення 15.05.2015 р.).

6. Звіт соціальної відповідальності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» 2010/2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://coca-colahellenic.com.ua/Towardssustainability/CSRreport/> (дата звернення 20.05.2015 р.).

7. **Пихота А.** Вкусная и полезная система обучения и развития персонала в компании «Сандора» / А. Пихота [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.sandora.ua/index.php?id=1738&clang=ua> (дата звернення 18.05.2015 г.).

8. Отчет об устойчивом развитии корпорации «Оболонь» за 2013 – 2014 гг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://obolon.ua/rus/corporate-responsibility/social-reporting/> (дата звернення 23.05.2015 г.).

9. **Цымбал Т.** «Солодовый» персонал Оболони / Т. Цымбал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.training.com.ua/live/news/solodovij\\_personal\\_oboloni](http://www.training.com.ua/live/news/solodovij_personal_oboloni) (дата звернення 25.05.2015 г.).

**Науковий керівник – Петрова І. Л.,** доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу Університету економіки та права «КРОК» (Київ)

## REFERENCES

Kokodey, T. O. "Formalizatsiya povedeniya potrebitelya na rynke produktov pitaniya: identifikatsiya povedencheskikh patternov" [The formalization of the behavior of the consumer in the food market: identification of behavioral patterns]. <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/47/43>

"Otchet ob ustoychivom razvitii korporatsii «Obolon» za 2013 – 2014 gg." [Sustainability Report corporation "Obolon" for 2013 – 2014 years]. <http://obolon.ua/rus/corporate-responsibility/social-reporting/>

Pikhota, A. "Vkusnaia i poleznaia sistema obucheniia i razvitiia personala v kompanii «Sandora»" [Tasty and useful system of training and development of personnel in the company "Sandora"]. <http://www.sandora.ua/index.php?id=1738&clang=ua>

Petrova, I. L. "Stratehichne upravlinnia rozvytkom personalu" [Strategic management development staff]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, no. 5 (50) (2011): 128-132.

Sekhar, S. F. "Towards a model of human resource development in banks". <http://www.mainstayin.com/HRD%20in%20Banks.pdf>

Savchenko, V. A. *Rozvytok personalu* [Staff development]. Kyiv: KNEU, 2008.

Tsymbal, T. "«Solodovyy» personal Oboloni" ["Malt" Obolon staff]. [http://www.training.com.ua/live/news/solodovij\\_personal\\_oboloni](http://www.training.com.ua/live/news/solodovij_personal_oboloni)

"Unikalni modeli korporatyvnoho navchannia i rozvytku personalu" [Unique model of corporate training and staff development]. Internet-portal dlia upravlyntsiiv Management. com. ua. [http://www.management.com.ua/tend/unique\\_models.pdf](http://www.management.com.ua/tend/unique_models.pdf)

"Zvit sotsialnoi vidpovidalnosti IP «Koka-Kola Beveridzhiz Ukraina» 2010/2011" [Social Responsibility Report PI "Coca-Cola Beverages Ukraine" 2010/2011]. <http://coca-colahellenic.com.ua/Towardssustainability/CSRreport/>