

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступень – бакалавр

на тему: Формування системи особистісного та професійного розвитку
співробітників підприємства (на прикладі PepsiCo Ukraine)

Виконав: студент 4 курсу

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Бедій Назар Ігорович

Керівник д.е.н., проф. Курило Л. І.

Рецензент д.е.н., проф. Васюткіна Н. В.

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою « _____ »

Секретар ЕК: _____

« ____ » _____ 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОСОБИСТІСНОГО І ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Значення особистісного і професійного розвитку співробітників у корпоративній культурі	7
1.2. Формування системи особистісного і професійного розвитку співробітників	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання програм особистісного і професійного розвитку співробітників.....	20
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКО-ОРГАНІЗАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА PEPSICO UKRAINE	29
2.1 Організаційна характеристика компанії PepsiCo Ukraine	29
2.2 Економічний аналіз діяльності компанії PepsiCo Ukraine	36
2.3 Програми особистісного і професійного розвитку співробітників компанії PepsiCo Ukraine	44
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ ОСОБИСТІСНОГО ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИКІВ КОМПАНІЇ PEPSICO UKRAINE	52
3.1. Розробка системи особистісного і професійного розвитку співробітників компанії PepsiCo Ukraine	52
3.2. Аналіз розробленої системи особистісного і професійного розвитку співробітників компанії PepsiCo Ukraine	60
3.3. Методика впровадження розробленої системи особистісного і професійного розвитку співробітників компанії PepsiCo Ukraine	71
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність дослідження. Дослідження якості роботодавців у останні роки в Україні показало тенденцію зростання важливості для працівників рівня корпоративної культури (60%) та можливості особистісного і професійного зростання у компанії (62%). Дедалі вагомішою стає роль нематеріальної мотивації співробітників, одним із найважливіших елементів якої є надання працівникам програм розвитку. Компанії намагаються впроваджувати різноманітні навчальні програми для співробітників, купувати для своїх кадрів квитки на бізнес-конференції та форуми, формувати внутрішні корпоративні бібліотеки. Проте, багато компаній України та світу роблять помилку, розглядаючи програми розвитку працівників лише з точки зору елементу нематеріальної мотивації, в той час як у навчанні свого персоналу є потенціал стати також і вагомим рушієм бізнесу. Адже програми розвитку персоналу компаній впливає не лише на мотивацію співробітників, а і на багато інших факторів: зростання якості та швидкості праці співробітників, зменшення плинності кадрів, покращення бренду роботодавця, ефективність виконання цілей компанії та розвиток бізнесу. Саме тому, компаніям варто змінити свій підхід до формування програм розвитку співробітників і зробити підхід до цього процесу системним та структурованим. Завдяки ретельному плануванню, підготовці, впровадженні та оцінці системи особистісного і професійного розвитку співробітників, компанії зможуть створити таку екосистему навчання працівників, яка працюватиме і на мотивації співробітників, і на репутацію компанії, і, що найважливіше, – на ефективність бізнесу.

Основне завдання формування системи особистісного і професійного розвитку співробітників – поєднати необхідну на сьогодні вимогу ринку праці у наданні можливості розвитку співробітникам компанії із безпосередніми цілями компанії щодо покращення своїх бізнес-результатів. Так, в ході формування системи розвитку співробітників, відбувається пошук усіх необхідних

компетенцій співробітників, визначення способів їхнього покращення та методів оцінювання результатів навчання.

Теоретичні та практичні положення особистісного та професійного розвитку співробітників представлені у роботах таких науковців: Ягупова В., Мескона М., Голда К., Лазоренко Л., Кібанова А., Збрицької Т., Бартца В., Шайбла Х. та інших.

Метою роботи є надання теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо формування, впровадження та оцінювання ефективної системи особистісного та професійного розвитку співробітників компаній на прикладі PepsiCo Ukraine, не лише як елементу мотивації працівників, але і як елементу покращення ефективності бізнесу.

Відповідно до мети роботи поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- дослідити значення особистісного та професійного розвитку співробітників у корпоративній культурі компаній;
- охарактеризувати системи особистісного і професійного розвитку співробітників та методичні підходи до оцінювання такої системи;
- провести економіко-організаційний аналіз компанії PepsiCo Ukraine;
- визначити особливості системи особистісного і професійного розвитку співробітників компанії PepsiCo Ukraine;
- розробити систему особистісного і професійного розвитку співробітників на прикладі компанії PepsiCo Ukraine;
- проаналізувати розроблену систему особистісного і професійного розвитку співробітників компанії PepsiCo Ukraine;
- запропонувати методики впровадження розробленої системи особистісного і професійного розвитку співробітників компанії PepsiCo Ukraine.

Об'єктом дослідження є компанія PepsiCo Ukraine як один з найкращих роботодавців України, що впроваджує системи розвитку співробітників.

Предметом дослідження є системи особистісного та професійного розвитку співробітників компаній як необхідного елемента успішного функціонування сучасних компаній.

Методи дослідження. Загальною методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання. При дослідженні окремих аспектів формування системи розвитку співробітників застосовувались методи: фінансового експрес-аналізу та комплексного аналізу фінансового стану (для визначення фінансової спроможності PepsiCo Ukraine інвестувати у розвиток співробітників), методи побудови «кваліфікаційних мап» (для визначення переліку необхідних до розвитку компетенцій), методи прийняття управлінських рішень (для специфікації необхідних до розвитку компетенцій співробітників), методи проєктного менеджменту (для побудови якісного та структурованого процесу впровадження системи розвитку співробітників), порівняння (для співставлення уже наявної у компанії та запропонованої системи розвитку співробітників), мозкового штурму та ментальних мап (для розробки системи розвитку співробітників). Для накопичення, зберігання, обробки інформації та подання результатів дослідження використані сучасні комп'ютерні технології та пакети програмного забезпечення.

Наукова новизна отриманих результатів. Основний результат дослідження полягає у формуванні системи розвитку співробітників не лише як елемента мотивації працівників, а і як засобу покращення ефективності функціонування компанії. Найбільш суттєві положення, що визначають новизну є такими:

- формування системи розвитку співробітників за правилом «воронки», відповідно до якого всі компетенції співробітників, на які спрямовують програми розвитку, мають бути релевантними компанії та співставними з її фінансовими можливостями;
- розробка матричного методу впровадження системи розвитку співробітників, який спрощує та структурує підбір програм розвитку окремих компетенцій співробітників.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані при проведенні досліджень результати розробок запропоновані PepsiCo Ukraine в якості рекомендацій щодо покращень у системі розвитку співробітників компанії. Унікальність та адаптивність розроблених принципів формування системи розвитку співробітників дозволяє використовувати плоди наукової праці на практиці у більшості компаній України та світу з метою покращення або створення системи розвитку співробітників. Основні теоретичні положення та одержані прикладні аспекти дипломної роботи апробовані на міжнародній науково-практичній конференції. За результатами дослідження опубліковано тези у збірнику учасників конференції.

Інформаційним забезпеченням роботи слугували праці вітчизняних і зарубіжних вчених з даної проблематики, дані досліджень консалтингових та аудиторських компаній, статті вітчизняних та іноземних періодичних видань, дані PepsiCo Ukraine щодо економічного та управлінського обліку компанії, а також поточного стану системи розвитку співробітників.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи – 91 сторінка комп'ютерного тексту, з них 79 сторінок основного тексту. Дипломна робота містить 20 рисунків, 14 таблиць, 4 додатки, список використаних джерел містить 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОСОБИСТІСНОГО І ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Значення особистісного і професійного розвитку співробітників у корпоративній культурі

У квітні 2018-го року міжнародна аудиторська компанія Ernst & Young опублікувала рейтинг найкращих роботодавців України за 2017 рік. У межах проведеного компанією дослідження компанія виявила дуже цікаві речі, на які безумовно варто звернути увагу, коли мова йде про побудову корпоративної культури, системи мотивації і рекрутингу працівників, і в першу чергу – що найбільше цікавить наше дослідження – системи особистісного і професійного розвитку на підприємстві [18].

Станом на 2019 рік переважна більшість міжнародних корпорацій використовують систему професійного та особистісного розвитку працівників: PepsiCo, McDonald's, IKEA, H&M, Qatar Airways, Microsoft, Audi, Ernst & Young тощо [25], [26], [27]. З цього можна зробити висновок, що таке явище перестало бути звичайним світовим трендом і переросло у необхідність для бізнесу. Це викликає значні дискусії серед науковців і практиків щодо появи нового світового тренду, нагальної необхідності чи

Певної аргументації щодо цієї проблематики змогла надати компанія Ernst & Young, яка дослідила фактори привабливості роботодавців для найманих працівників і встановила, що до топ-5 чинників привабливості входять три фактори прямо або опосередковано пов'язані з можливістю особистісного та професійного розвитку на підприємстві: особистісне та професійне зростання – 2-ге місце – 62% респондентів; корпоративна культура – 3-тє місце – 60% респондентів; кар'єрне зростання – 4-тє місце – 59% (рис. 1.1) [13].

Наведені дані свідчать про те, що цінності та звички людей почали змінюватися, і працівники відходять від традиційного бажання мати хорошу заробітну плату та впевненість у завтрашньому дні. Підтвердження цієї тези криється у теорії поколінь [33]. Представники «Покоління Y» (1983 – 2003) та «Покоління Z» (2003 – 2023) принципово відрізняються від попередніх поколінь. Вони більш відкриті, оптимістичні, комунікабельні та впевнені в собі. Вони менше схильні мислити суспільними шаблонами, серед них частіше зустрічаються нон-конформісти і вони – не люблять іти за течією. Очевидно, що на це також є свої причини, а саме – рівень задоволення своїх потреб. Можна часто спостерігати, що представники «Покоління Y» перебувають на середніх або вищих щаблях ієрархічної системи за теорією А. Маслоу [34]. Народжені у мирні часи в сім'ях з достатком, вони з дитинства піклувалися перш за все про свій розвиток, становлення себе як особистості, вираження своєї унікальності і нетворкінг.

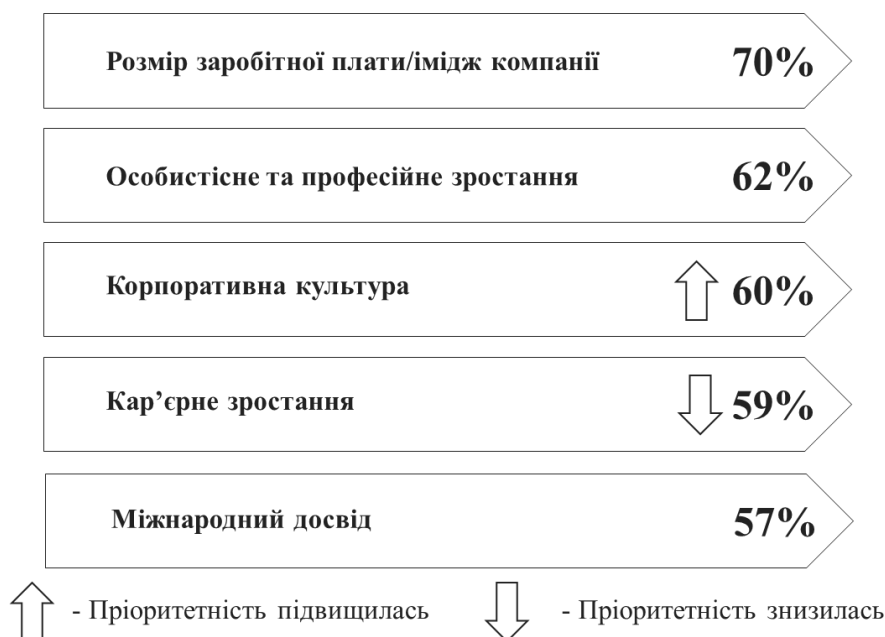


Рис. 1.1. «Дослідження «Найкращий роботодавець», ЕУ в Україні 2017»
(сформовано автором на основі [13])

Сьогодні люди «Покоління Y» мають від 16 до 36 років. Тобто абсолютно всі вони вже є працездатними, і лише невеличкий відсоток із них поки що має

обмежену працездатність, а саме 16–17-річні. Проте і вони вже можуть працювати. Саме «Покоління Y» наразі формує найважливіший прошарок кадрових ресурсів. Це на них тримається креативна економіка і саме їхня відкритість до нових речей сприяє світовому прогресу. Сьогоднішню цінність «Покоління Y» для компаній є безумовною і створення систем особистісного та професійного зростання для компаній стає необхідністю, що обумовлює додаткову актуальність та релевантність цієї роботи.

Дослідивши поняття особистісного та професійного розвитку, вивчивши економічне, психологічне та менеджментське підґрунтя створення систем особистісного та професійного розвитку, а також розглянувши і проаналізувавши приклади таких систем на підприємствах, можна визначити правильний підхід до формування систем особистісного та професійного розвитку, який дозволить виконувати поставлені перед ним задачі щодо: зменшення плинності кадрів, покращення мікроклімату в колективі, покращення репутації компанії та бренду роботодавця, підвищення кваліфікації співробітників, збільшенню прибутків компанії [10; 29; 16; 14].

Отже, в умовах сучасних трендів ринку праці, зміни домінантної кількості представників поколінь у структурі робочої сили з «Покоління X» на «Покоління Y», а також глобалізації та відкритості доступу до інформації, що зумовлює швидке поширення трендів від міжнародних корпорацій-бенчмарків до набагато скромніших локальних компаній – впровадження системи особистісного та професійного розвитку на підприємстві є надважливим фактором.

Для кращого розуміння теми дослідження, визначення сутності особистісного та професійного розвитку, а також подальшої побудови системи цього розвитку – пропонуємо визначити, що саме розуміється під особистісним та професійним розвитком.

Професор та доктор педагогічних наук, один з найкращих в Україні спеціалістів з навчання та розвитку особистостей Ягупов Василь Васильович у своїй статті «Професійний розвиток особистості фахівця: поняття, зміст та особливості» зазначив про безпосередній зв'язок між особистісним та професійним

розвитком [8]. Виходячи з його міркувань, будь-який професійний розвиток – є водночас і особистісним. Проте, доповнюючи думку Ягупова В. В., не кожен особистісний розвиток – професійний. Пояснення цьому полягає у значенні слова «особистість» та похідного від нього «особистісний».

Особистість – це індивід, конкретна окрема людина, яка володіє характерними відмінними від інших людей здібностями, знаннями, особливостями характеру, зовнішності та ін. При цьому, знаннями та вміннями, які формують особистість, можуть бути як професійні (тобто ті, які особистість використовує у своїй професії), так і особистісними (тобто інші знання та вміння, якими особистість послуговується у повсякденному житті).

Таким чином, можна зробити висновок, що *особистісний розвиток* – це становлення та покращення індивіду через процес навчання різноманітним навичкам і знанням, які індивід спрямовує на себе самостійно, або є об'єктом спрямування іншими індивідами зі свого оточення.

Таке визначення є досить широким, і саме тому якнайкраще визначає поняття особистісного розвитку. Адже, на відміну від професійного розвитку, спрямованого на підвищення навичок, що допомагають зрощувати ефективність працівника, особистісний розвиток може впливати на ефективність працівника значно менше, або не впливати взагалі.

Професійний же розвиток, за визначенням Ягупова В. В., варто розглядати одразу з декількох боків [8]:

– це мета, смисл і цінність професійної культури фахівця як особистості та як конкретного фахівця;

– це складний, суперечливий і багатогранний процес, який складається з особистісного, професійного та фахового розвитку, детермінований зазвичай соціальними, професійно-технологічними, віковими, особистісними, провідними індивідуально-психічними, професійно важливими та фаховими якостями та рисами, має відкритий, нерівномірний і гетерохронний характер;

- це результат постійного пошуку відповіді щодо сутності суперечностей (зовнішні та внутрішньоособистісні), які постійно виникають у професійній діяльності, та намагання фахівця їх вирішити або зняти;
- це умова успішної професійної діяльності фахівця;
- це умова особистісної та професійної самоактуалізації фахівця в професійній і фаховій діяльності.

Таким чином можна зробити висновки, що Ягупов В. В. по-перше, розглядає особистісний розвиток як частину професійного. По-друге, визначає професійний розвиток як необхідну умову становлення спеціаліста і його успішності в роботі за фахом. По-третє, описує професійний розвиток як складний процес, що включає до себе багато аспектів.

На основі цих визначень запропонуємо власний варіант пояснення поняття професійний розвиток, який міг би поєднати основні думки пана Ягупова В. В., доповнити їх та скерувати визначення у напрямку опису професійного розвитку працівників підприємства.

Отже, *професійний розвиток співробітників компанії* – це безперервний складний та багатогранний процес навчання, спрямований на працівника самим працівником, його керівництвом або колегами, з метою мотивації та покращення його особистісних та фахових навичок, знань, допомоги у відслідковуванні тенденцій для подальшого підвищення економічної ефективності цього працівника в межах компанії.

Таке визначення є більш точним для нашої теми дослідження, адже розглядає професійний розвиток працівника перш за все з точки зору підвищення ефективності, а отже і фінансової корисності цього, працівника для роботодавця. Також, воно наголошує на важливому аспекті професійного розвитку на підприємстві, яке підтверджено дослідженнями Ernst&Young, а саме про мотиваційний чинник професійного розвитку.

Розглядати професійний розвиток співробітників як один із основних мотиваційних факторів сьогодні є дуже важливим з декількох причин. Наведемо нижче їх у якості гіпотези, які буде доведено або спростовано у наступних розділах:

- зі зміною поколінь відбувається переорієнтація цінностей працівників із матеріальних до нематеріальних;
- зі зростанням конкуренції на ринку праці зростає необхідність у постійному підвищенні кваліфікації;
- компанія, яка вкладає в своїх співробітників час та гроші, завойовує їхню лояльність, тим самим знижуючи плинність кадрів.

Професійний розвиток може стати важливим елементом корпоративної культури компанії і допомагати її формувати. Запроваджуючи систему особистісного та професійного розвитку для співробітників, компанія забезпечує культуру розвитку і навчання серед своїх працівників, зумовлює постійний покращення навичок і фахових здібностей співробітників, що впливає як на ефективність праці, так і на мікроклімат компанії, забезпечуючи тим самим підтримуючу функцію для корпоративної культури.

За визначеннями К. Голда, корпоративна культура – це унікальні характеристики організації, що вирізняють її серед конкурентів, інших компаній у галузі [12]. М. Мескон трактує культуру як клімат в організації – те, відображає звичаї, притаманні організації [10].

Ці визначення підтверджують нашу тезу про те, що система професійного та особистісного розвитку співробітників може стати для компанії особливістю з точки зору сприйняття компанії працівниками, а також покращити задоволення від роботи в компанії, загальний мікроклімат співробітників.

За даними глобального дослідження ЕУ, більше ніж 80% керівників компаній з усього світу вважають, що ефективна корпоративна культура – запорука успіху будь-якого бізнесу. У той же час, тільки 14% керівників задоволені їхньою культурою компанії. Для більшості керівників у світі (87%) корпоративна культура, а також залученість персоналу, - пріоритетні питання в управлінні бізнесом [13].

Для кращого відображення місця особистісного та професійного розвитку в системі корпоративної культури підприємства, розробимо схему (рис. 1.2). Корпоративна культура – це дуже динамічний та плинний елемент побудови бізнесу, адже він має високу залежність від постійно змінних зовнішніх чинників:

ринку праці і працівників, технологічного розвитку, інших тенденцій. Тому за основу факторів корпоративної культури візьмемо не академічно прийняту схему корпоративної культури, а схему «Корпоративна культура майбутнього», запропоновану Ernst&Young – як таку, що є інноваційнішою та розглядає корпоративну культуру на перспективу [13].



Рис. 1.2. Вплив системи особистісного та професійного розвитку на формування корпоративної культури підприємства (сформовано автором на основі [13]).

Наведена схема зображає «фундамент» корпоративної культури, і за рахунок розташування окремих «цеглин» можна виявити, які з них є найбільш значимими. Система професійного та особистісного розвитку у цій схемі посідає одне з ключових місць і забезпечує підприємству створення спільних цінностей, залучення працівників та створення місії, що надихає.

Отже, у цьому підрозділі розглянуто основні тенденції на ринку праці та наведено результати досліджень Ernst&Young. Обґрунтовано значення та актуальність особистісного та професійного розвитку в умовах сьогодення. Розглянуто поняття особистісного та професійного розвитку, на базі яких сформовано авторські визначення цих понять. Досліджено сутність корпоративної культури та її значення, визначено місце системи професійного та особистісного

розвитку в корпоративній культурі. Виділено основні чинники впливу системи особистісного та професійного розвитку на формування корпоративної культури підприємства.

1.2. Формування системи особистісного і професійного розвитку співробітників

У попередньому підрозділі розглянуто важливість побудови та впровадження систем особистісного та професійного розвитку співробітників на підприємстві. Вона, перш за все, базується на переорієнтації цінностей нових поколінь під впливом соціоекономічних факторів. У зв'язку з цим виникла потреба підприємств у створенні систем розвитку працівників, яка водночас слугуватиме мотиватором, та допомагатиме підприємствам покращувати навички своїх співробітників для ефективнішого виконання роботи. У цьому підрозділі розглянемо які саме бувають системи розвитку працівників, як компанії підходять до їхнього формування, та які рекомендації стосовно цього дають вітчизняні за зарубіжні науковці.

Перш за все, пропонуємо визначити поняття системи особистісного та професійного розвитку співробітників. У своїй роботі «Організація розвитку персоналу на підприємстві» д.е.н. професор НаУКМА Л. Лазоренко наводить визначення системи розвитку співробітників, сформованих західними колегами. Так, Н. Том визначає систему розвитку співробітників як 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 [15]. Глибше та фундаментальніше розглядає поняття системи розвитку співробітників А. Я. Кібанов. На його думку, розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання

кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом [15].

Опис поняття системи розвитку персоналу Кібанова, наведений у роботі Л.Лазоренко, є досить вичерпним та об'ємним. Проте, вважаємо, що таке пояснення недостатньо розкриває важливість впровадження системи розвитку та причини виникнення такої необхідності. Тож, проаналізувавши наведені вище визначення, пропонуємо наступну дефініцію досліджуваного поняття:

Система розвитку персоналу – це сукупність заходів компанії, спрямованих на адаптацію, підвищення кваліфікації, навчання персоналу з метою покращення мікроклімату в колективі, мотивації співробітників та професійних здібностей працівників. Тобто, окремі заходи і сукупна система направлені на покращення ефективності праці та економічних показників підприємства.

При цьому, для створення впровадження ефективної системи розвитку співробітників, яка виконуватиме свої задачі з підвищення економічної ефективності підприємства, компанії необхідно переконатися у тому, що цілі цієї системи для працівників та цілі цієї системи для підприємства – збігаються. На думку Т. П. Збрицької, Г. О. Савченко, М. С. Татаревської, дотримання зазначеного фактору є критично важливим, оскільки, як показують результати дослідження німецьких фахівців В. Бартца й Х. Шайбла [14], цілі керівників підприємства й найманих працівників відносно особистісного та професійного розвитку співробітників – не збігаються (рис. 1.2).

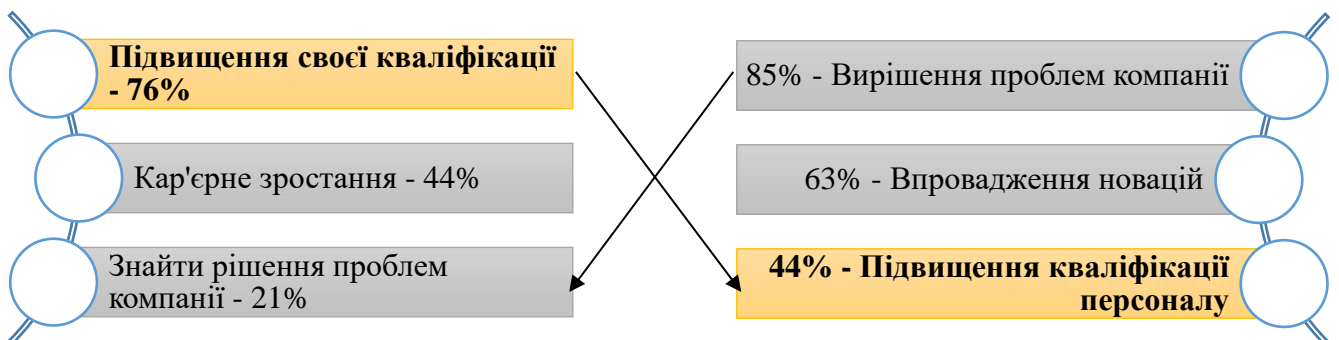


Рис. 1.3. Дилема інтересів керівництва підприємства та персоналу щодо цілей розвитку (сформовано автором на основі [14])

Це призводить до того, що підприємство витрачає гроші та зусилля на те, що не вмотивовує працівників достатнім чином – відповідно такі витрати є неефективними. Натомість, компаніям варто розвернути свій підхід до організації системи розвитку співробітників на 180 градусів і направити зусилля саме на підвищення кваліфікації персоналу.

Очевидно, що способи та напрямки підвищення кваліфікації співробітників будуть дуже відрізнятися на одному підприємстві від іншого. Це зумовлено багатьма факторами, серед яких:

- різні види діяльності компаній (Впливає на те, з яких галузей знання будуть потрібні співробітникам. Наприклад, працівникам PR – важливо буде знати про медіа-ринок; співробітникам FMCG-компаній – про ритейлерів у країні тощо.);
- різні інструменти роботи (Впливає на те, роботі з якими інструментами варто буде присвятити навчання персоналу: різноманітні комп'ютерні програми, системи тайм-менеджменту тощо.);
- відмінна корпоративна культура (Визначає особливості навчання відповідно до основних цілей та цінностей компанії. Наприклад, компанії, що активно опікується проблемою екології, важливо проводити тренінги про сортування сміття.
- різні клієнти тощо.

Навіть для двох компаній з однієї галузі неможливо скласти універсальну систему підвищення кваліфікації персоналу, тому що вони, до прикладу, можуть працювати на різних операційних системах та використовувати різне програмне забезпечення (ПЗ) для роботи. Таким чином, тренінги з підвищення кваліфікації по роботі з певним ПЗ – будуть різні на цих підприємствах.

Отже, системи розвитку співробітників підприємства є унікальними для кожного підприємства, і кожному підприємству варто створювати їх окремо – спираючись перш за все на так звану «Кваліфікаційну мапу» (від англ. Skills Map: Skills – навчки, Map – карта). «Кваліфікаційна мапа» розробляється керівництвом та HR-відділом з метою складання повної і вичерпної інформації про рівень кваліфікації людини на визначеній посаді. «Кваліфікаційну мапу» можна

трактувати як вимоги та побажання до працівника від компанії на певній посаді [14; 18]. Розробляти «кваліфікаційні мапи» слід для кожної окремої посади, адже основні завдання «мапи» полягають у тому, щоб визначити та структурувати вимоги до співробітника на окремо взятій посаді. Таким чином «кваліфікаційна мапа» дозволяє співставити особисті та професійні якості працівника або кандидата на посаду, та визначити чи підходить він на роль конкретної окремої посади (рис. 1.4).

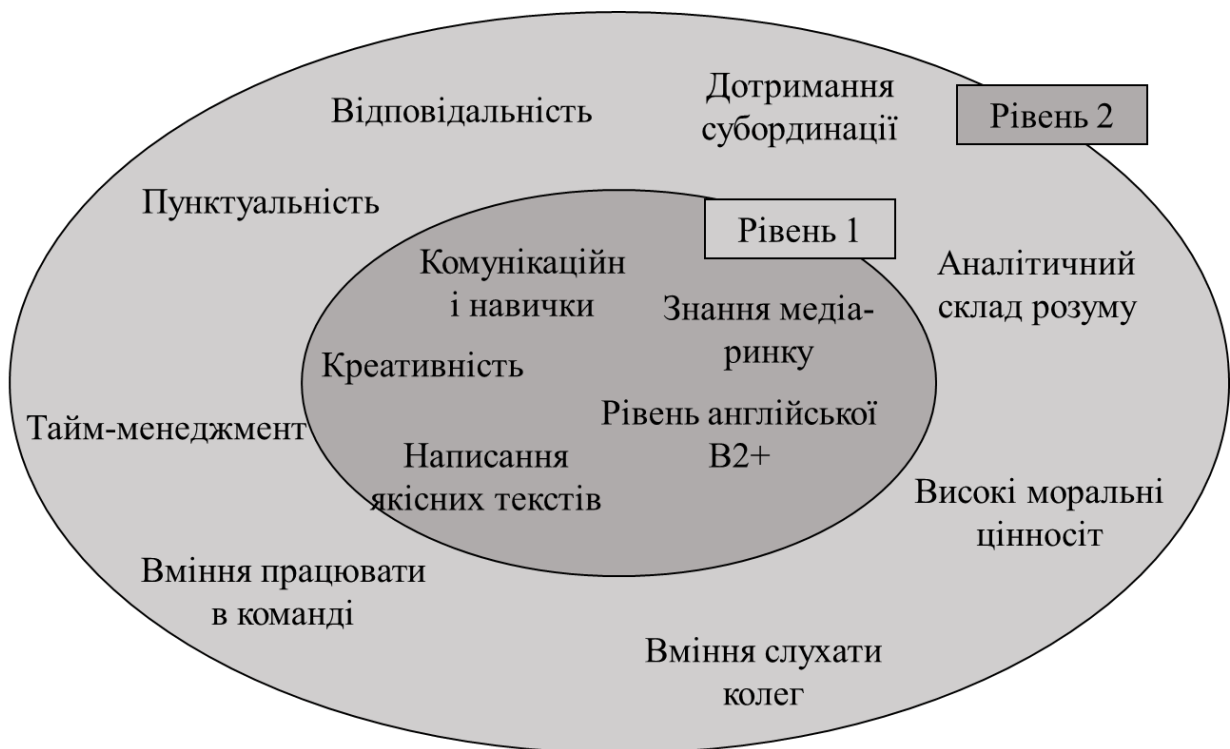


Рис. 1.4. Кваліфікаційна мапа на прикладі посади PR-спеціаліста
(розроблено автором на основі [14; 18])

Ретельна побудова «кваліфікаційної мапи» є обов'язковою на шляху до створення та імплементування компанією системи розвитку співробітників, адже вона допомагає зрозуміти та чітко виокремити якості та навички, які найбільше цікавлять підприємство у своїх працівниках. Усвідомлюючи ці якості та навички, компанія може розробляти тренінги, семінари, лекції та інші види навчання для своїх працівників, які допомагають здобути достатній рівень кваліфікації для

отримання вищої посади та/або покращення кваліфікації для ефективнішого виконання функціональних обов'язків на займаній посаді. Такий підхід називається компетентнісний [14].

Управління розвитком персоналу на основі компетентнісного підходу передбачає перш за все формування компетенцій, пов'язаних зі стратегією розвитку організації – тобто таких, які треба не тільки для виконання функціональних обов'язків тут і зараз, а і таких, що будуть необхідними в майбутньому у зв'язку з, наприклад, діджиталізацією компанії, виходу на нові ринки тощо [14].

Унікальність компетентнісного підходу зумовлена також відмінністю у встановленні об'єкту спрямування. На відміну від знань та навичок співробітників, котрі можуть не репрезентувати справжні потреби підприємства, компетентнісний підхід розглядає в першу чергу потенціал працівника: здібності, зацікавленість, вмотивованість. Розглядаючи такі поточні та потенційні можливості співробітників, підприємство створює сильний імпульс до їхньої активної участі в діяльності компанії, підвищує задоволеність робочим місцем та індекс лояльності співробітників (від англ. eNPS – Employee Net Promoter Score), і отримує змогу формувати на цій основі потреби в перманентному покращенню компетенцій та підвищенню рівня знань [20]. Запропонована система розвитку співробітників підприємства відповідно до кваліфікаційних мап представлена на рис. 1.5.

З наведеної зверху авторської схеми впровадження системи особистісного та професійного розвитку співробітників на підприємстві, виявлено, що для ефективної роботи з навчання персоналу необхідно чітко усвідомлювати потреби та цілі організації, її плани на майбутнє, а також брати до уваги особливості та бажання своїх працівників. Проте, на відміну від підходу до формування системи розвитку працівників, який має виконуватись досить чітко, способи реалізації системи розвитку працівників – можуть і повинні відрізнятися від підприємства до підприємства. Це зумовлено двома факторами:

- особливістю працівників окремих професій / підприємств / країн;
- можливостями підприємства.

Встановлення рівня компетенцій окремих посад

- Визначення компетенцій і знань працівників, необхідних зараз та в майбутньому
- Побудова «Кваліфікаційної мапи»
- Визначення навичок, що потребують покращення

Визначення можливостей підприємства

- Співставлення бажаного рівня компетенцій працівників із можливостями підприємства надати співробітникам необхідне навчання
- Складання плану навчання співробітників

Використання компетенцій

- Оцінка успішності використання набутих знань, навичок і їхнього впливу на діяльність підприємства

Рис. 1.5. Система розвитку співробітників підприємства відповідно до кваліфікаційних мап» (сформовано автором на основі [14 – 20])

До прикладу, компанії часто вдаються до тактики шерінгу знаннями (від англ. Share – ділитися) між співробітниками. Так, згідно з даними міжнародного техногіганта Google, власником якого є Alphabet Inc., 80% тренінгів всередині компанії проводяться за систему G2G, або ж “Googler to Googler” – тобто працівник працівнику. Завдяки значному різноманіттю посад, великому штату працівників, а також їхній високій компетенції, Google може собі дозволити розвивати своїх працівників завдяки знанням та вмінням інших працівників.

Однієї з суттєвих переваг такого методу є те, що це не тільки значно економить кошти на пошук та запрошення спікерів та коучів ззовні компанії, а і те, що, проводячи тренінги для своїх колег, співробітники компанії надихаються і задовольняють свої вищі потреби з верхньої частини піраміди Маслоу: потреба у визнанні, потреба у реалізації [22; 23].

Схожі практики стали настільки популярними та ефективними в світі, що використовують їх уже давно не тільки за кордоном, і не лише великі корпорації. Зокрема, в Україні компанії теж використовують власних працівників для внутрішньо-корпоративних тренінгів та курсів. Наприклад, PR-агенція Newsfront,

одна з найкращих комунікаційних агенцій країни, повсякчас запрошує своїх працівників на лекції для інших співробітників. Ця програма називається Newsfront University, і вона покликана підвищувати кваліфікацію працівників, та збільшувати їхній eNPS – що є критично важливим для підприємства по типу агенції через значну плинність кадрів [24].

Отже, у цьому підрозділі розглянуто процес формування системи особистісного та професійного розвитку працівників підприємства. Досліджено визначення системи розвитку співробітників та сформоване авторське визначення даного поняття. Проаналізовано основні проблеми у побудові системи розвитку працівників. Встановлено спосіб уникнення найбільш розповсюдженої проблеми у побудові системи розвитку співробітників – невідповідність бажань працівників до цілей програм навчання. Сформовано авторську схему розробки системи розвитку працівників.

1.3. Методичні підходи до оцінювання програм особистісного і професійного розвитку співробітників

Для найбільш ефективного застосування системи професійного та особистісного розвитку на підприємстві – співробітники мають проходити оцінювання, тестування та анкетування на різних етапах впровадження такої системи. При цьому, оцінювання має бути спрямовано не лише на визначення кваліфікації працівників до початку програми особистісного й професійного розвитку та по її завершенню. А і на визначення задоволеності працівників роботою в компанії – тобто, оцінювання самої компанії. Такий поділ зумовлений тим, що, як було розглянуто у попередніх підрозділах, ціль впровадження систем особистісного та професійного розвитку співробітників поділяється на дві гілки: покращення ефективності праці співробітників та підвищення лояльності до компанії.

Перш за все, визначимо що означає поняття «оцінювання персоналу». Як вважає А.М. Колот, оцінювання персоналу – це визначення того, якою мірою кожен співробітник досягає очікуваних результатів праці й відповідає вимогам, що витікають з його виробничих завдань [29]. Водночас, Л.В. Балабанова, на відміну від А.М. Колота, розглядає таке поняття швидше як процес. На її думку оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця [30].

Вважаємо, що обидва визначення є правильними та вичерпними, проте в подальшому пропонуємо більше опиратися на визначення Л.В. Балабанової, як таке, що розглядає поняття в тому числі як процес, адже це чіткіше відображає сутність саме системи особистісного та професійного розвитку співробітників. На основі визначення Л.В. Балабанової сформуємо власне, розширене визначення поняття, що досліджується:

Оцінювання персоналу – це цілеспрямований та безперервний або обмежений у часі процес визначення особистісного та професійного рівня розвитку співробітника, його кваліфікації, що проводиться з метою отримання інформації для формування системи особистісного та професійного розвитку співробітників, покликаної підвищити задоволеність праці співробітниками та ефективність їхньої роботи. Таке визначення відрізняється від наведених вище тим, що воно розроблено спеціально для функціонування в межах системи особистісного та професійного розвитку співробітників, що дозволяє нам краще дослідити об'єкт цієї роботи.

Існують різні методи оцінювання ефективності програм особистісного та професійного розвитку. Проте основною і найбільш необхідною кожному підприємству пропонуємо вважати модель, запропоновану Пітером Вордом, а саме – «Метод 360 градусів». П. Ворд виклав сутність, довів важливість та обґрунтував дієвість свого методу у книжці з однойменною назвою. Основною суттю даного методу є те, що кваліфікацію та особистісні якості працівника підприємства визначають безпосередньо його оточення: колеги, підлеглі, керівництво (28).

Вважаємо, що найбільші переваги цього методу полягають у постійності, систематичності та комплексності оцінки співробітників. На відміну від різних тестів, анкетувань, опитувань, оцінювання результатів по окремих проєктах, які оцінюють працівника вибірково – тобто в певний період часу, або по певній виконаній роботі. Це може бути недостатньо об'єктивним, оскільки, проходячи тест, співробітник може бути втомленим, мати особисті проблеми в житті, що негативно вплинуть на його результати – тобто, працює людський фактор. Водночас, побудова оцінки співробітника на перманентному спостереганні за його роботою з боку багатьох колег – дає змогу оцінити його більш об'єктивно, врахувавши всі його сильні та слабкі сторони на довгій дистанції.

Водночас, у цього методу є суттєвий недолік, який полягає у суб'єктивності оцінювання співробітника. Коли йдеться про оцінку з боку колег, керівників, та інших суб'єктів взаємодії працівника на робочому місці (зокрема, клієнтів) – варто зважати на те, що особистісні якості співробітника можуть заважати його евалуаторам тверезо оцінювати його професійні якості. Це може зіграти як за, так і проти співробітника. Водночас, це завжди має негативні наслідки для підприємства – оскільки основною метою оцінювання співробітників є отримання адекватної, повноцінної та релевантної інформації про особистісні та професійні якості кадрів з метою покращення ефективності праці окремих співробітників та людського ресурсу в цілому, і подальших економічних вигод.

Саме економічні вигоди є кінцевою метою як розвитку персоналу, так і оцінки цього розвитку. А отже, найрелевантнішими способами оцінювання системи особистісного та професійного розвитку співробітників є економічні – адже підприємство зацікавлене перш за все визначити, який вплив мав розвиток співробітників на покращення економічних показників.

Економічні ефекти від проведення системи розвитку персоналу є однією з трьох груп таких ефектів на ряду з використанням потенціалу і соціально-психологічними ефектами [14], і, водночас, на нашу думку є найважливішим з перелічених. Економічні ефекти від імплементації системи розвитку співробітників є такі:

- зменшення витрат від помилок при розстановці кадрів, покращення кадрової структури підприємства;
- зменшення витрат від недостатнього контролю за роботою ключових категорій співробітників;
- своєчасне встановлення і усунення проблем у роботі персоналу;
- підвищення цінності людських ресурсів підприємства;
- зменшення плинності кадрів;
- підвищення якості управління за рахунок установа за допомогою атестації механізму зворотних зв'язків між керівництвом і ключовими категоріями персоналу [14].

Визначення таких економічних ефектів та оцінка ефективності системи розвитку персоналу допомагає чітко відслідкувати та усвідомити який ефект мало впровадження системи розвитку на його кінцеву мету – покращення ефективності праці та збільшення прибутку підприємства. Попри те, що систему розвитку персоналу досить складно оцінити абсолютно суб'єктивно (адже більшість способів оцінювання покладаються на тестування, анкетування та інші способи, в яких присутній людський фактор), оцінка економічних ефектів дає підприємству найбільш об'єктивну картину якості роботи системи розвитку і показує на конкретних цифрах наскільки добре спрацювала система розвитку: як зменшилась плинність кадрів, як зменшився час на виконання роботи, наскільки більше один співробітник почав укладати контрактів з клієнтами у місяць тощо.

Попри це, Т.П. Збрицька вважає, що рішення у сфері управління персоналом не завжди можна виміряти у вартісному вираженні. Мається на увазі те, що якісний елемент системи розвитку співробітників (програма, тренінг, лекція тощо) – це не завжди кошти (гроші). Це також створення нових ідей, підвищення компетенцій, зростання залученості та лояльності персоналу та багато іншого [14]. Взимку 2011 року Група Компаній «Інститут Тренінгу – АРБ Про» на конференції «HR практики: рішення з поверненням» представила інноваційний та нестандартний спосіб визначення ефективності системи розвитку співробітників – «Віддача на

рішення» (від англ. Return On Solutions) [14]. У табл. 1.1. наведено класифікацію видів віддачі від проєктів у сфері розвитку персоналу [14].

Таблиця 1.1

Методика оцінювання програм особистісного і професійного розвитку співробітників на основі показників віддачі (сформовано автором на основі [14])

№	Показник	Опис	Варіанти оцінювання
1	Return on Money	Фінансова віддача	Навчання продажам, залученню клієнтів, скорочення витрат на найм персоналу (за рахунок зменшення плинності персоналу)
2	Return on People	Віддача у вигляді залучення меншої кількості людей	Оптимізація бізнес-процесів
3	Return on Knowledge	Результат у вигляді розвитку компетенцій та знань	Будь-який якісний тренінг. Узагальнення корпоративного досвіду, розгортання корпоративної системи навчання (корпоративного навчального порталу), системи управління знаннями
4	Return on Time	Віддача у вигляді скорочення часу на операцію або процес, впровадження або навчання технології, яка дозволить збільшити швидкість вирішення стандартних завдань	Автоматизація оцінки персоналу, навчання технології обслуговування клієнтів, автоматизація пошуку персоналу
5	Return on Technology	Віддача у вигляді створення нових технологій або рішень, створених завдяки технологіям	Комплексні програми розвитку персоналу
6	Return on Energy	Віддача у вигляді підвищення рівня мотивації працівників, їх лояльності до організації	Програми організаційного розвитку, залучення працівників до прийняття управлінських рішень.

Така таблиця якісна і дієва тим, що вона розриває підхід до оцінки впровадження системи розвитку співробітників абсолютно з нової сторони. Наведена таблиця показує і на прикладах описує, що ефект від розвитку персоналу не завжди є частково або безпосередньо економічним, і оцінку якості проведення програм розвитку працівників можна проводити за допомогою оцінки кількості людей, необхідної для виконання роботи, кількості часу, необхідного для виконання задачі тощо.

Ще одну методику оцінювання ефективності систем особистісного та професійного розвитку співробітників запропонував професор Університету Вісконсин Д. Кірпатрік у 1959 році [31]. Ця модель полягає у здійсненні оцінки ефективності систем розвитку на чотирьох рівнях і представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методика оцінювання програм особистісного і професійного розвитку співробітників на основі моделі Кірпатріка (сформовано на основі [31])

№	Назва рівня	Тип оцінювання	Опис
1	«Реакція учасників»	Анкетування	«Реакція учасників» є найпершим рівнем, адже допомагає отримати перший, хоч і суб'єктивний, фідбек співробітників про пройдені тренінг, курс або що, їхню користь та цікавість.
2	«Навчання»	Спеціально розроблені тести, анкети та тестові завдання, що дають змогу виміряти прогрес співробітників, отриманий в результаті тренінгів, семінарів тощо.	Рівень «Навчання» збирає так само як і «Реакція учасників» допомагає зібрати фідбек співробітників про курс або тренінг, проте робить це об'єктивно – за допомогою тестування, що перевіряє рівень нових отриманих знань, їхнє засвоєння.
3	«Застосування»	Метод «360 градусів» Пітера Ворда, та система ключових показників (від англ. Key Performance Indicator (KPI))	Рівень «Застосування» є частково суб'єктивним через використання методу «360 градусів», проте він заточений на отримання розуміння про користь системи особистісного та професійного розвитку співробітників у довгостроковій перспективі та в реальних робочих моментах, а не на тестуванні. Таким чином, цей рівень допомагає відслідкувати як система розвитку вплинула на якість роботи співробітників.
4	«Результати»	Аналіз економічних показників компанії	Рівень «Результати» є найскладнішим для оцінювання, оскільки він передбачає оцінювання загальних економічних показників компанії та побудову висновків щодо того, як на їхню зміну у звітному періоду відносно попереднього вплинула система розвитку співробітників. Складність полягає у тому, що на економічні показники підприємства впливають безліч різних факторів, і повністю відділити їх для дослідження впливу системи розвитку – неможливо.

Чотирьохрівнева модель Д. Кірпатріка унікальна тим, що науковець запропонував розкласти способи оцінювання систем розвитку співробітників на різні рівні, які є водночас незалежними та тісно пов'язаними між собою. Провівши оцінювання від першого до четвертого рівня за моделлю Кірпатріка, підприємство отримає вичерпну картину результатів навчання співробітників: наскільки вплинуло навчання на особисте задоволення потреб працівників в отриманні нових знань та навичок («Реакція учасників»), наскільки добре відклався пройдений матеріал («Навчання»), наскільки практичними були отримані навички для подальшого застосування в робочих процесах з метою покращення показників підприємства («Застосування») та наскільки сильний вплив мало покращення навичок та знань співробітників на економічні показники підприємства («Результати»).

Проте, у такої моделі залишався досить суттєвий недолік, а саме – відсутність співставлення вкладених інвестицій в навчання з отриманим від нього прибутками. Тому, наприкінці ХХ століття, з метою удосконалення чотирьохрівневої моделі Д. Кірпатріка, Дж. Філіпс запропонував додати ще один рівень оцінки – Віддачу від інвестування (від англ. Return On Investment (ROI)) в розвиток співробітників [32]. Введення такого показника до вказаної моделі допомогло поглибити оцінку впровадження системи розвитку співробітників, адже це уможливило оцінювання доцільності грошових інвестицій в навчання. Сьогодні удосконалена Дж. Філіпсом модель Д. Кірпатріка застосовується на підприємствах і визнана «Американською асоціацією тренінгу і розвитку» (ASTD). Формула для розрахунку Віддачі від інвестування (ROI) має наступний вигляд [32]:

$$ROI = 100 \times ((\Delta Дн - Вн) / Вн) \quad (1.1)$$

де: $\Delta Дн$ – приріст доходів від навчання, тис. грн.; $Вн$ – витрати на навчання, тис. грн.

Таким чином, за допомогою покращення з боку Дж. Філіпса, модель Д. Кірпатріка стала повноцінною та придатною для оцінки систем особистісного та професійного розвитку співробітників на підприємствах.

Отже, у цьому підрозділі досліджено поняття оцінювання персоналу, розглянуто визначення оцінювання персоналу вітчизняних науковців та сформовано на основі їх авторське визначення. Розглянуто та проаналізовано методи оцінювання ефективності систем особистісного та професійного розвитку співробітників. Встановлено економічні ефекти від систем розвитку співробітників. Розглянуто модель «360 градусів» П. Ворда та чотирьохрівневу модель Д. Кірпатріка, покращену Дж. Філіпсом та сформовано на основі останньої авторську табличку «Оцінювання за чотирьохрівневою моделлю Кірпатріка». Розглянуто поняття Віддачі від інвестування (ROI) та його роль у визначенні ефективності систем розвитку працівників підприємства.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних та методичних основ формування системи особистісного і професійного розвитку співробітників підприємства дозволило зробити такі висновки:

1. Обґрунтовано значення та актуальність особистісного та професійного розвитку в умовах сьогодення. Розглянуто поняття особистісного та професійного розвитку, на базі яких сформовано авторські визначення цих понять. Досліджено сутність корпоративної культури та її значення, визначено місце системи професійного та особистісного розвитку в корпоративній культурі. Виділено основні чинники впливу системи особистісного та професійного розвитку на формування корпоративної культури підприємства.

2. Досліджено визначення системи розвитку співробітників та сформоване авторське визначення даного поняття. Проаналізовано основні проблеми у побудові системи розвитку працівників. Встановлено спосіб уникнення найбільш розповсюдженої проблеми у побудові системи розвитку співробітників – невідповідність бажань працівників до цілей програм навчання. Сформовано авторську схему розробки системи розвитку працівників.

3. Розглянуто та проаналізовано методи оцінювання ефективності систем особистісного та професійного розвитку співробітників. Встановлено економічні ефекти від систем розвитку співробітників. Розглянуто модель «360 градусів» П. Ворда та чотирьохрівневу модель Д. Кірпатріка, покращену Дж. Філіпсом та сформовано на основі останньої авторську табличку «Оцінювання за чотирьохрівневою моделлю Кірпатріка». Розглянуто поняття Віддачі від інвестування (ROI) та його роль у визначенні ефективності систем розвитку працівників підприємства.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІКО-ОРГАНІЗАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА PEPSICO UKRAINE

2.1. Організаційна характеристика компанії PepsiCo Ukraine

У цьому розділі дослідимо та проаналізуємо економіко-організаційну характеристику компанії PepsiCo Ukraine, яка є частиною транснаціональної корпорації PepsiCo Inc. зі штаб-квартирою у США, та складається в Україні з двох юридичних осіб: ТОВ «Сандора» та ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» (рис. 2.1.). Оскільки PepsiCo Inc. – транснаціональна корпорація, вона поділена на менші бізнес-одиниці (від англ. Business Unit). Бізнес-одиниця, до якої входить український підрозділ компанії PepsiCo Inc., називається PepsiCo RU+BUCCA, та включає в себе Росію, Білорусь, Україну та країни Кавказу і Центральної Азії.

Детальний аналіз організаційної структури компанії, фінансових показників та вже наявних в компанії систем розвитку співробітників дозволить нам вивчити досвід міжнародної компанії у сфері розвитку персоналу, визначити слабкі та сильні сторони цього компоненту роботи компанії та запропонувати у третьому розділі варіанти покращення системи особистісного та професійного розвитку співробітників на основі даних, зібраних у першому розділі цієї роботи.

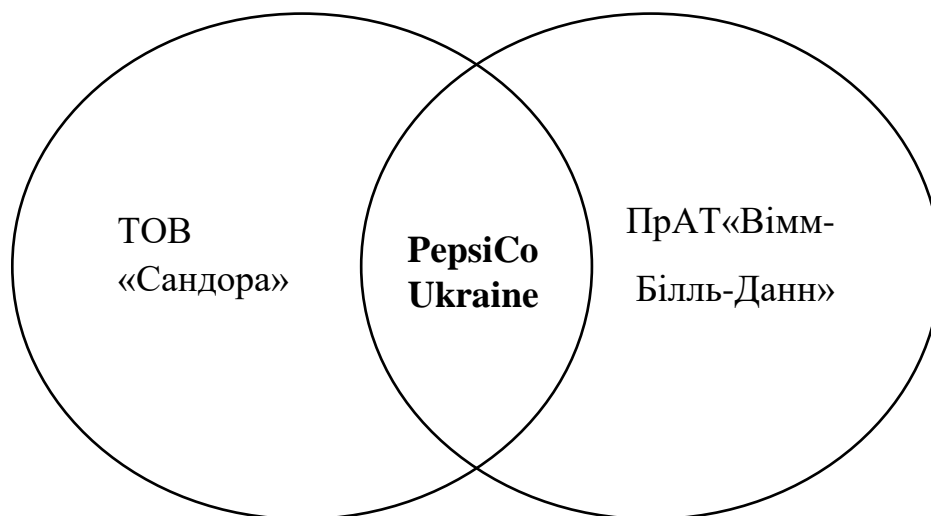


Рис. 2. 1. Склад компанії PepsiCo Ukraine (сформовано автором)

PepsiCo Inc. була заснована у 1902 році як The Pepsi-Cola Company, яка займалася виробництвом і продажем солодкого газованого напою Pepsi. У 1965 році відбулося історичне злиття з компанією Frito-Lay, що виробляла солоні снеки, і в результаті утворилася сучасна компанія PepsiCo. Вихід PepsiCo на український ринок відбувся у 2007 році, коли компанія придбала підприємство ТОВ «Сандора» – вітчизняного лідера з виробництва соків.

У світі та в Україні PepsiCo займається виробництвом та збутом готової до споживання харчової продукції: солодких газованих напоїв, соків, солоних снеків, молочної продукції, печива тощо. В Україні компанія представлена такими брендами як Sandora, Садочок, Сандорик (соки), Pepsi, 7UP, Mirinda (солодкі газовані напої), Lipton Ice Tea (холодний чай), Aqua Minerale (вода), Lay's, Хрустем (солоні снеки), Чудо, Слов'яночка, Машенька (молочна продукція) та Агуша (дитяче харчування). Компанія PepsiCo є найбільшою FMCG-компанією в Україні, а її світовий обсяг продажів компанії складає 64 мільярди доларів США, що забезпечується завдяки збалансованому портфолію брендів, з яких 22 – бренди, що приносять компанії понад 1 мільярд доходів щорічно.

Уже третій рік поспіль PepsiCo Ukraine отримує престижну нагороду Top Employer Ukraine та нагороду Top Employer Europe від Top Employers Institute. В Україні компанія PepsiCo є лідером майже в усіх категоріях товарів, в яких вона представлена, зокрема упевнене лідерство компанія має в категорії соків та снеків, а також поділяє лідируючу позицію з основним конкурентом у категорії газованих напоїв. Кількість співробітників компанії, яка складається з двох юридичних осіб, становить 3600 працівників. Продукція компанії PepsiCo представлена у 200 країнах, у 19 з яких компанія отримала сертифікат Top Employer (36).

Регулярне отримання нагород та сильний бренд роботодавця PepsiCo в Україні свідчить про те, що ця компанія багато уваги приділяє створенню якісних умов праці, зокрема – сильним програмам професійного та особистісного розвитку співробітників.

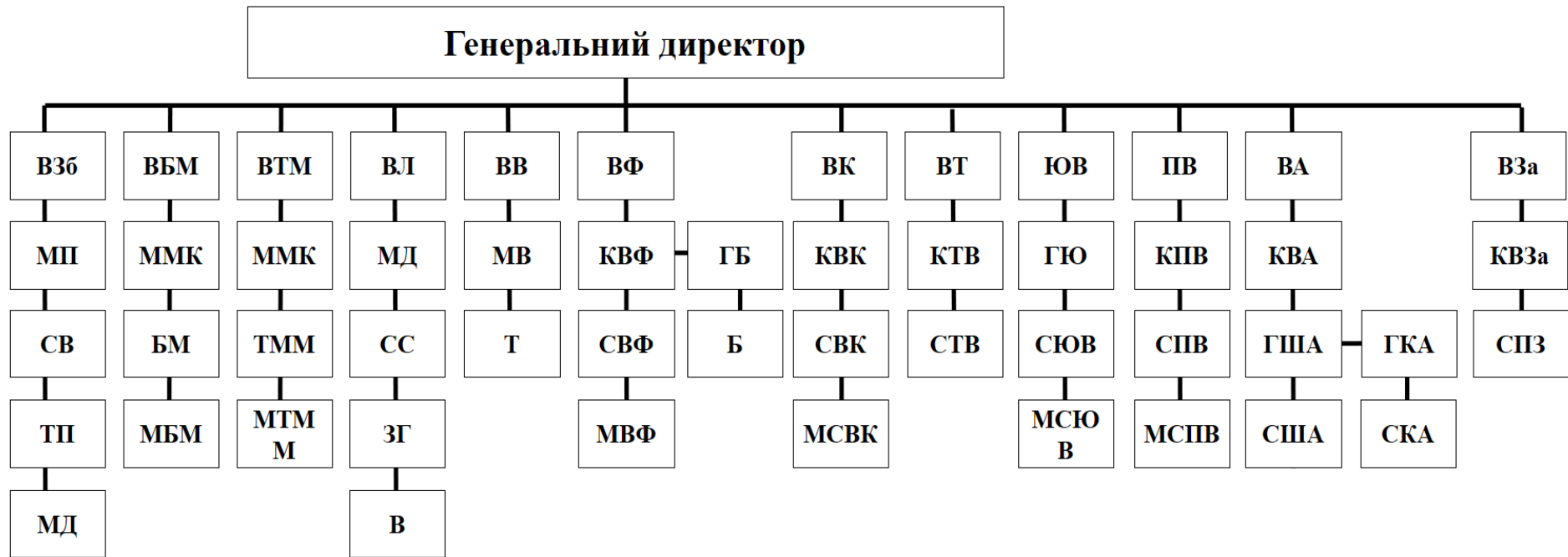
Організаційна структура компанії PepsiCo Ukraine є складною, а сама організація праці – бюрократичною. Оргструктуру PepsiCo Ukraine однозначно

можна назвати механістичною, поєднанням лінійної та функціональної оргструктури – тобто такої, що має чітку ієрархію, конкретний розподіл обов'язків та відповідальностей, та в якій наявні обов'язково робочі процедури та правила. Усі важливі робочі моменти, які стосуються виділення бюджетних коштів компанії, покупок, продажів, отримання продукції чи обладнання, укладання договорів тощо – узгоджуються з безпосереднім, лінійним керівником співробітника, суміжними відділами, а часом – на декількох рівнях управління.

Компанія PepsiCo Ukraine дуже розгалужена в своїй організаційній структурі, у зв'язку з величиною та варіативністю бізнесу (рис 2.2.). Організаційна структура компанії наведена на рисунку 2.2. Розшифрування до рисунку 2.2 знаходиться у Додатку Б.

У компанії є понад 10 основних відділів, співробітники яких розподіляються ще на підфункції. За рахунок динаміки бізнесу та ринкових трендів, відділи компанії часто переформатовуються, створюються нові відділи, деякі відділи розпускаються з метою оптимізації бізнесу. Наразі в Україні PepsiCo має такі основні відділи: департамент виробництва (займається R&D, виробництвом, оптимізацією виробництва, контролем якості), відділ логістики, складський відділ, відділи бренд-маркетингу та трейд-маркетингу (займаються вибудовуванням бренду, брендової комунікації та просуванням продукції брендів), менеджери по роботі з мережами супермаркетів, відділ аналітики (досліджує ринок та споживачів), PR-відділ (займається внутрішньою та зовнішньою корпоративною комунікацією), відділ закупок, відділ збуту, відділ категорійного менеджменту (займається розбудовою категорій брендів компанії, побудовою планів з розвитку категорій), юридичний відділ, відділ фінансів, HR-відділ (займається розвитком та навчанням співробітників, підбором кадрів, створенням програм мотивації тощо).

Компанія розробляє, виготовляє та збуває продукцію у 7 різних категоріях: снеки, соки, солодкі газовані напої, традиційна молочна продукція, сучасна молочна продукція, вода, дитяче харчування. Це зумовлює значний поділ на підрозділи.



де: ВЗб – Відділ збуту; МП – менеджер з продажів; СВ – супервайзер; ТП – торгові представники; МД – мерчендайзер; ВБМ – Відділ бренд-маркетингу; ММК – Маркетинговий менеджер категорії; БМ – Бренд-менеджер; МБМ – Молодший бренд-менеджер; ВТМ – Відділ трейд-маркетингу; ММК – Маркетинговий менеджер каналу; БМ – Трейд-маркетинг менеджер; МБМ – Молодший трейд-маркетинг менеджер; ВЛ – Відділ логістики; МД – менеджер з доставки; СС – спеціаліст складу; ЗГ – завідуючий гаражем; В – водій; ВВ – Відділ виробництва; МВ – менеджер з виробництва; Т – технолог; ВФ – Відділ фінансів; МФ – Керівник відділу фінансів; СВФ – Спеціаліст відділу фінансів; МВФ – Молодший спеціаліст відділу фінансів; ГБ – головний бухгалтер; Б – Бухгалтер; ВК – Відділ кадрів; КВК – Керівник відділу кадрів; СВК – Спеціаліст відділу кадрів; МСВК – Молодший спеціаліст відділу кадрів; ВТ – Відділ технічний; ГМ – Керівник технічного відділу; МТО – Спеціаліст технічного відділу; ЮВ – Юридичний відділ; ГЮ – Головний юрист; СЮВ – Спеціаліст юридичного відділу; МСЮВ – Молодший спеціаліст юридичного відділу; ПВ – Піар-відділ; КПВ – Керівник піар-відділу; СПВ – Спеціаліст піар-відділу; МСПВ – Молодший спеціаліст піар-відділу; ВА – Відділ аналітики; КВА – Керівник відділу аналітики; ГША – Головний шопер-аналітик; США – Спеціаліст шопер-аналітик; ГКА – Головний консьюмер-аналітик; СКА – Спеціаліст консьюмер-аналітик; ВЗа – Відділ закупок; КВЗа – Керівник відділу закупок; СПЗа – Спеціаліст відділу закупок

Рис. 2.2. Організаційна структура PepsiCo Inc (сформовано на основі [41])

Для зручності організації праці, і тому що в самій лише Україні компанія PepsiCo налічує понад 3600 співробітників, у компанії введена система позначення рівнів співробітників. Всього існує 14 рівнів в межах 4 рівнів (рис. 2.3.) ієрархії: 11 рівнів L1-L11, та 3 рівні для топ-менеджменту LG1-LG3. Рівні співробітника визначаються відповідно до займаної позиції, відділу, в якому він працює та бізнес-одиниці компанії (*від англ. BU – Business Unit*). За допомогою рівневої системи у компанії налаштовується доступ співробітників до тих чи інших програм навчання, інформації, можливостей.

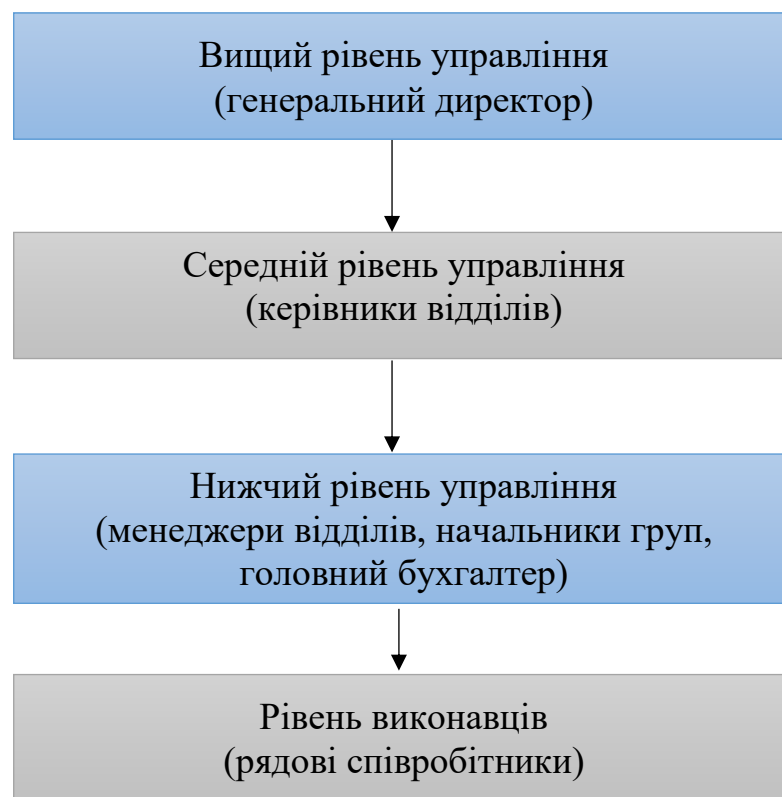


Рис. 2.3. Рівні ієрархії PepsiCo Ukraine (сформовано на основі даних компанії)

Задля кращого розуміння особливості роботи компанії PepsiCo Ukraine, з метою подальшого аналізу системи розвитку співробітників компанії та побудови покращеної моделі системи розвитку, розглянемо робочі процеси компанії – ланцюжок створення додаткової вартості компанії PepsiCo Ukraine (*від англ. Added Value Chain*). Ланцюжок доданої вартості компанії складається з шести етапів: інновації, закупівля сировини, виробництво, логістика, продажу та маркетинг

(рис. 2.4.). При цьому, зазначимо одразу, що маркетинг іде саме на останньому місці – після продажу (збуту). Це пов'язане з тим, що PepsiCo Ukraine не продає свою продукцію B2C. Продажі продукції компанії відбуваються виключно B2B: ритейлерам (національним та локальним мережам організованої торгівлі, іншим точкам роздрібної торгівлі) та дистриб'юторам. Маркетинг же застосовується на останньому етапі, коли продукція уже представлена в торгових точках України.

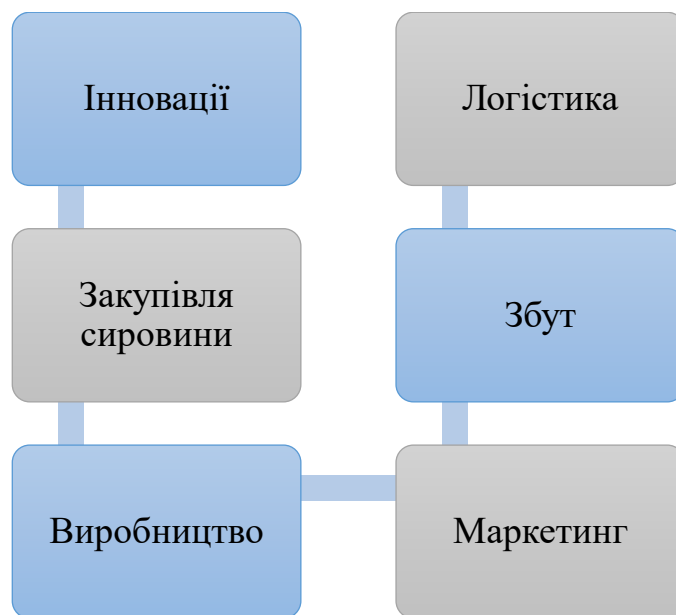


Рис. 2.4. Ланцюжок створення вартості PepsiCo Ukraine
(сформовано на основі даних компанії)

Перший блок – Інновації – включає розробку ідей, які сприяють вдосконаленню продуктів і процесів, або створення нового продукту. Вона ґрунтується на максимальному використанні інформації від споживачів і реалізується в тісній співпраці різних функціональних підрозділів. За допомогою інновації компанія: вивчає звички і уподобання локальних споживачів; постійно шукає нові можливості для зростання за межами поточних категорій товарів; розробляє нові продукти.

Другий блок – Закупівля сировини – забезпечує надходження сировини і пакувальних матеріалів для виробництва продуктів і їх упакування. Вони

включають: сільськогосподарську сировину (наприклад, картоплю і кукурудзу); сировину для пакувальних матеріалів (наприклад, алюміній і пластик).

PepsiCo Ukraine використовує сировину і матеріали вищої якості за мінімально можливою ціною, щоб доставляти своїм споживачам високоякісні продукти, мінімізуючи при цьому витрати. Компанія використовує сировину як глобальних, так і локальних постачальників фруктів і зернових культур.

Третій блок – Виробництво – забезпечує організацію виробництва продукції PepsiCo Ukraine, стеження за дотриманням стандарту якості та умов виробництва, а також умов праці на виробництві.

Четвертий блок – Логістика – містить переміщення готової продукції клієнтам компанії. Продукція може бути переміщена безпосередньо з виробничого майданчика в центр дистрибуції. Це робиться за рахунок: прямих доставок в магазини, доставок зі складу, оптової реалізації.

П'ятий блок – Продажі – забезпечує збут своєї продукції ритейлерам, у яких її можуть купити кінцеві споживачі. PepsiCo Ukraine використовуємо різні стратегії виходу на ринок (*від англ. GTM – go to market*) в залежності від ринку, продукту і характеристик клієнта.

Останній шостий блок – Маркетинг – приділяє значну увагу маркетингу продукції PepsiCo Ukraine, реалізуючи різноманітні рекламні та маркетингові програми або кампанії для залучення споживачів до своєї диверсифікованої лінійки продуктів. Це дозволяє ефективно позиціонувати бренди компанії через такі платформи, як телебачення, друковані та цифрові видання, а також соціальні мережі. Позиціонування бренду допомагає компанії інформувати споживачів про те, яким чином її продукти задовольняють потреби в областях попиту. Области попиту – це ключова концептуальна схема, на основі якої PepsiCo Ukraine виробляє сегментацію споживачів відповідно до їх повсякденних потреб.

Отже, у цьому підрозділі досліджено організаційну структуру PepsiCo Ukraine. Визначено основні напрямки діяльності компанії, встановили, що досліджувана компанія має складну функціонально-лінійну оргструктуру. Побудовано загальну організаційну структуру PepsiCo Ukraine на основі даних

компанії. Визначено ієрархічний поділ співробітників на рівні та підрівні. Встановлено брендний портфель компанії в Україні, а також юридичний склад компанії PepsiCo Ukraine. Побудовано ланцюжок створення додаткової вартості компанії та описано кожен блок.

2.2. Економічний аналіз діяльності компанії PepsiCo

Компанія PepsiCo є однією з найбільших транснаціональних корпорацій в світі, а також є найбільшою за обсягами продажів FMCG-компанією України, обігнавши інших гігантів галузі: Nestle, Mondelez та інших. FMCG – це швидкообігові споживчі товари (від англійського Fast-moving consumer goods). Тобто, це товари споживання: продукти харчування, напої, кавові зерна тощо. Найбільші FMCG-компанії в світі являють собою концерни, що увібрали велику кількість різноманітних брендів з різних галузей. Часто споживач навіть не здогадується, що значна частина брендів, якими він користується – належить одній компанії.

PepsiCo є однією з найбільших FMCG-корпорацій у світі за прибутками. Відповідну статистику наводить респектабельна британська онлайн-платформа для консалтингу – Consultancy UK. Із показником у 63,5 мільярди доларів США, PepsiCo у 2018 році посіла 3-тє місце у рейтингу найбільш прибуткових компаній в галузі швидкообігових товарів, залишивши позаду таких гігантів як Unilever, Coca-Cola, L’Oreal та Philip Morris (рис. 2.5.). Водночас, за внутрішніми даними компанії, в Україні PepsiCo також посідає топові місця. Так, у 2019 році компанія PepsiCo Ukraine стала найбільшим виробником готових продуктів харчування та напоїв в Україні.

Сильні економічні показники PepsiCo в світі та в Україні допомагають компанії активно розвиватися та інвестувати кошти у покращення свого бізнесу. Зокрема, у 2018 році компанія заявила про свій намір побудувати лінію виробництва чипсів Lay’s на своєму заводі в Миколаївській області, де вже

вироблялися сухарики ТМ «Хрустем», соки «Сандора» та «Садочок», а також дитяче пюре «Агуша» та інші продукти компанії [40]. ТМ «Lay's» є одним з найвідоміших продуктових брендів у світі, який щорічно приносить корпорації PepsiCo Inc. понад 1 мільярд доларів прибутку. За внутрішніми даними компаніями, ТМ «Lay's» є лідером з виробництва картопляних чипсів у 120 країнах світу, а в Україні, за даними Nielsen, в 2019 році частка ринку ТМ «Lay's» у категорії картопляних чипсів склала понад 50%. А вже з квітня 2019-го року виробництво чипсів ТМ «Lay's» у Миколаївській області розпочалося. Станом на тепер понад 90% усіх чипсів ТМ «Lay's», що доступні у продажі в Україні, виробляються на миколаївському заводі компанії.

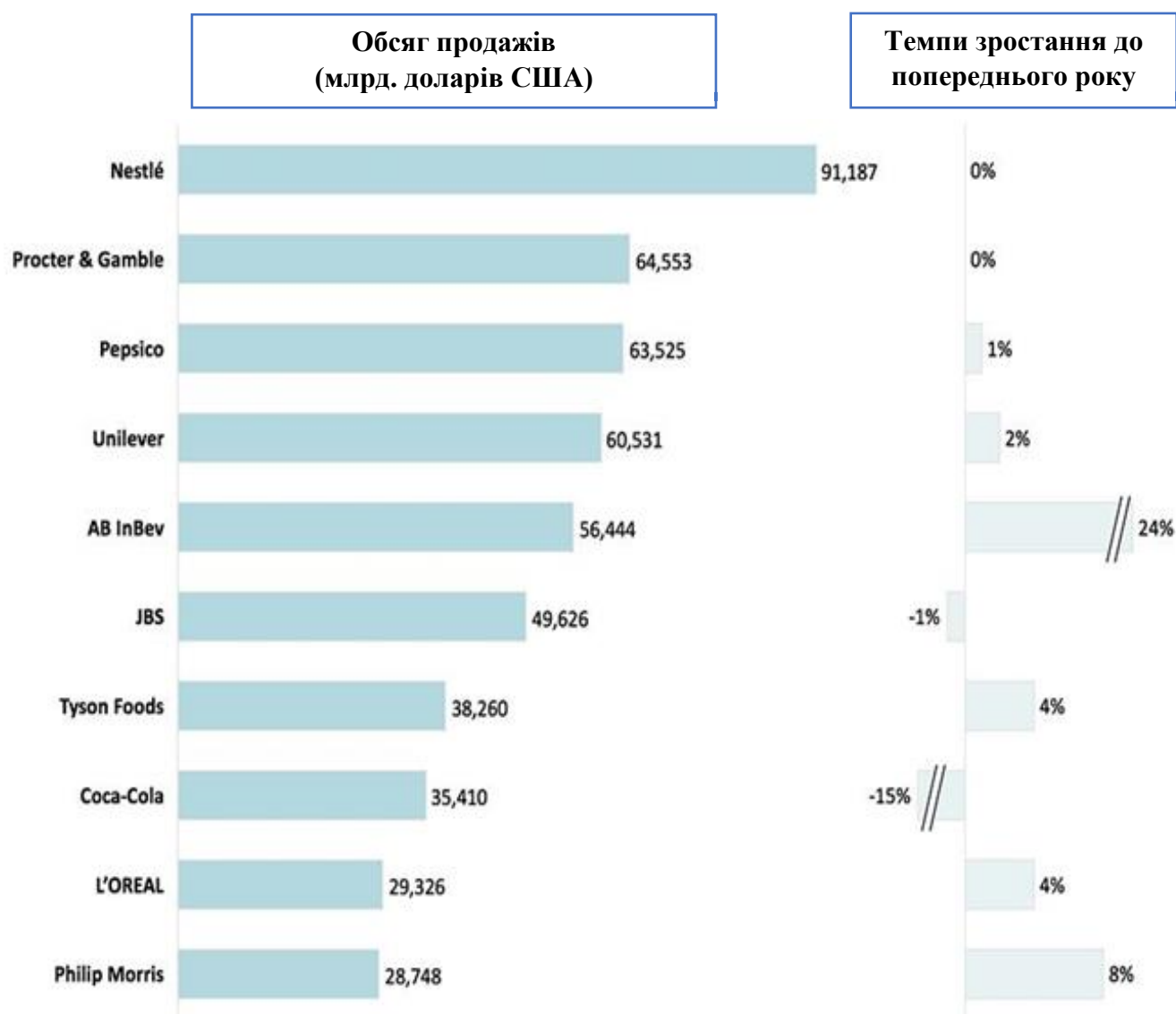


Рис. 2.5. Місце PepsiCo Inc. у рейтингу топ-10 FMCG-компаній світу [39]

Такі капіталовкладення, реінвестування у власний бізнес, доступні компанії завдяки хорошим фінансовим показникам. Відповідно, фінансова звітність компанії є широким полем для дослідження, оскільки компанія має як значні прибутки, так і високі витрати. Проаналізувавши фінансові показники компанії ми зможемо відслідкувати які грошові суми PepsiCo йдуть на функціонування системи розвитку співробітників, а також визначити фінансові можливості з покращення цієї системи. Для цього проведемо експрес-аналіз та комплексний аналіз підприємства на основі фінансової звітності компанії за 2016, 2017 та 2018 роки.

Оскільки компанія PepsiCo в Україні складається з двох юридичних осіб – ТОВ «Сандора» та ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» – оберемо для дослідження фінансового стану звіт одного з цих юридичних осіб. Оскільки ТОВ «Сандора» не відкриває своєї фінансової звітності, а на внутрішній запит надати фінансовий звіт ТОВ «Сандора» в компанії PepsiCo відповіли відмовою, проаналізуємо ситуацію на основі ПрАТ «Вімм-Білл-Данн», дані про який є у відкритому доступі. Варто розуміти, що, на жаль, це не дасть повноцінну картину фінансового стану підприємства, оскільки це лише одне з двох юридичних осіб компанії PepsiCo в Україні. Проте це дозволить описати тенденції розвитку, співвідношення прибутку до заборгованості та відсоток грошових прибутків, виділених на навчання персоналу. Для цього проведемо експрес-аналіз фінансового стану підприємства на основі фінансової звітності ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» компанії PepsiCo Inc за 2016-2018 роки (табл. 2.2).

Провівши розрахунки на основі даних з фінансових звітів ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» компанії PepsiCo Inc, нами визначено ключові коефіцієнти, що відображають загальний фінансовий стан підприємства. Проаналізуємо їх.

1. Неплатежі: неплатежі ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» компанії PepsiCo Inc. знаходяться на досить високому рівні і не мають загальної тенденції до зменшення. Бачимо, що у 2017-му вони зросли, а у 2018-му зменшились, що відображає нестабільну ситуацію.

2. Коефіцієнт незалежності: вага власних коштів підприємства в усіх джерелах утворення активу досить низька та складає менше чверті в усіх

досліджених періодах. При цьому також відсутня стабільність: ми бачимо зменшення ваги власних коштів у 2017-му, і збільшення – у 2018-му. Зменшення ваги власних коштів у 2017-му році пов'язане з залученням кредитних коштів на короткостроковій основі, про що нам говорить перший показник – неплатежі.

Таблиця 2.2

**Експрес-аналіз фінансового стану ПрАТ «Вімм-Білл-Данн Україна»
компанії PepsiCo Inc. (сформовано на основі даних компанії)**

№	Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік
1	Неплатежі	799 845	956 156	846 952
2	Коефіцієнт незалежності	0,22	0,11	0,24
3	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,22	0,12	0,25
4	Коефіцієнт ділової активності	0,43	0,35	0,37
5	Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів (рентабельності активів)	- 0,14	- 0,1	0,14
6	Коефіцієнт ефективності використання власних коштів (рентабельності власного капіталу)	0,5	0,57	0,78
7	Загальний коефіцієнт покриття по балансу	0,91	0,7	0,87
8	Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	0,4	0,62	0,54

3. Коефіцієнт фінансової стійкості: довгострокові позикові кошти підприємства ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» компанії PepsiCo Inc є дуже незначними як у натуральному вираженні, так і відсотковому від загальної грошової маси. Саме тому показники Коефіцієнту фінансової стійкості майже збігаються з Коефіцієнтом незалежності, і підприємство є водночас фінансово нестійким та залежним.

4. Коефіцієнт ділової активності: коефіцієнт ділової активності можна назвати найстабільнішим з усіх показників підприємства. Ми бачимо певний спад у 2017-му році, про вже у 2018-му показник зростає і можна зробити припущення що прямує до початкової точки 2016-го року у 0,43 оборотів.

5. Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів (рентабельності активів): у перших двох досліджених періодах ми бачимо

збитковість підприємства, проте також прослідковується позитивна тенденція до зменшення збитковості. А вже у 2018-му році підприємство перестало бути збитковим і має показник ефективності використання фін. ресурсів 0,14. Це незначний результат, проте позитивною стороною є те, що існує тенденція до покращення ситуації.

6. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів (рентабельності власного капіталу): на 1 гривню середньорічної вартості власного капіталу на підприємстві припадає не менш ніж 50 копійок прибутку. При цьому, показник щороку досить сильно зростає, і складає 0,50 у 2016-му, 0,57 у 2017-му і аж 0,78 у 2018-му, що є позитивним явищем.

7. Загальний коефіцієнт покриття по балансу: коефіцієнт покриття по балансу знаходиться на дуже низькому рівні – нижчий за одиницю. Це означає що поточні наявні зобов'язані не можуть бути перекриті оборотними активами. При цьому особливо погана ситуація прослідковується у 2017-му році, коли коефіцієнт впав аж до 0,7. Це пов'язано зі збільшенням зобов'язань по короткострокових позиках у цьому періоді.

8. Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах: оборотні активи на підприємстві в середньому за три роки покриваються за рахунок власного оборотного капіталу та довгострокових зобов'язань на 50%. При цьому також прослідковується нестабільність коефіцієнта, який складає 0,4 у 2016-му, зростає на 50% у 2017-му і складає 0,62, і знову падає у 2018-му до 0,54.

Отже, фінансовий стан ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» компанії PepsiCo Inc. загалом не є задовільним. Відсутня стабільність у багатьох показниках, підприємство є неліквідним, має великі зобов'язання по короткострокових позиках і протягом двох років було збитковим. Загалом існує тенденція на покращення ситуації, проте поки що вона прослідковується занадто слабо, і на фоні загальної нестабільності в попередніх періодах можна вважати, що позитивні висновки робити рано.

Для кращого визначення фінансового стану підприємства та підтвердження або спростування висновків з експрес-аналізу ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» компанії

PepsiCo Inc., а також з метою пошуку причин слабкої фінансової ситуації товариства – проведено комплексний аналіз фінансового стану, звуживши періоди дослідження до двох років: 2017 та 2018 (табл. 2.3 і 2.4).

Таблиця 2.3

Комплексний аналіз фінансового стану ПрАТ «Вімм-Білль-Данн Україна»
(сформовано на основі даних компанії PepsiCo Inc.)

№	Показники	2017 рік	2018 рік	Відхилення	
				абсол., тис. грн.	відносне, %
1	Активи підприємства, всього	1081702	1134589	52 887	+4,9%
2	Необоротні активи	411762	388867	-22 895	-5,6%
	- у відсотках до всіх активів	38%	34,3%	-3,7%	X
3	Оборотні активи	669940	733870	63 930	+9,5%
	- у відсотках до всіх активів	61,9%	64,7%	+2,8%	X
3.1.	Матеріальні оборотні активи	21320	22817	1 497	+7,0%
	- у відсотках до оборотних активів	3,2%	3,0%	-0,2%	X
3.2.	Дебіторська заборгованість	639887	694773	54 886	+8,6%
	- у відсотках до оборотних активів	96%	96%	0	X
3.3.	Грошові кошти та їх еквіваленти	1892	830	- 1 062	-56,1%
	- у відсотках до оборотних активів	28,2%	11,3%	-16,9%	X
3.4.	Інші оборотні активи	941	1236	295	+31,3%
	- у відсотках до оборотних активів	0,14%	0,17%	+0,03%	X
4(1).*	Витрати майбутніх періодів	940	1236	295	+31,3%
	- у відсотках до всіх активів	0,14%	0,17%	+0,03%	X
4(2).*	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	11852	11 852	X
	- у відсотках до всіх активів	0	1%	+1%	X

Розширений, а саме комплексний аналіз фінансового стану ПрАТ «Вімм-Білль-Данн» компанії PepsiCo Inc. показав, що у звітному 2018-му році відносно базового 2017-го проглядаються переважно позитивні тенденції змін фінансових показників підприємства. У звітному періоді відносно базового відбулося значне

збільшення власного капіталу – на 128,3%. Відбулося оновлення основних засобів та зростання кількості нематеріальних активів, на 26,2% зменшилась кредиторська заборгованість, а поточні зобов'язання впали на 11,4%.

Таким чином, загальні висновки по аналізам динаміки та структури активів підприємства, а також динаміки та структури джерел утворення активів підприємства, більш позитивні, ніж від експрес-аналізу. Спостерігаємо загальну тенденцію до зростання показників. Більшість фінансових факторів значно покращили свої позиції.

Таблиця 2.4

Джерела утворення активів ПрАТ «Вімм-Білл-Данн»

(сформовано на основі даних компанії PepsiCo Inc)

№ з\п	Показники	2017	2018	Відхилення	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1.	Джерела утворення активів, всього	1081702	1134589	52 887	+4,9%
2.	Власний капітал	121744	277917	156 173	+128,3%
	- у відсотках до всіх джерел утворення активів	11,3%	24,5%	+13,2%	X
2.1.	Власний оборотний капітал	-290018	-110950	179 068	+61,7%
	- у відсотках до власного капіталу	-238,2%	-39,9%	+198,3%	X
3.	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3802	9720	5 918	155,7%
	- у відсотках до всіх джерел утворення активів	0,35%	0,86%	+0,51%	X
4.	Поточні зобов'язання	956156	846952	-109 204	-11,4%
	- у відсотках до всіх джерел утворення активів	88,4%	74,6%	-13,8%	X
4.1.	Кредити банків	0	0	-	-
	- у відсотках до поточних зобов'язань	0	0	-	-
4.2.	Кредиторська заборгованість	40379	29789	-10 590	-26,2%
	- у відсотках до поточних зобов'язань	4,2%	3,5%	-0,7%	X
5(2).*	Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0
	- у відсотках до всіх джерел утворення	0	0	0	X

Проте, значна кількість показників, попри загальну динаміку зростання, в натуральному вираженні є досі на низькому рівні. Так, хоч власний капітал і зріс на 61,7% у 2018-му році, в натуральному вираженні він досі має від'ємне значення.

Таким чином, загальний фінансовий стан ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» компанії PepsiCo Inc. є на досить поганому рівні. У товариства є заборгованість, ліквідність знаходиться на низькому рівні, рівень неплатежів досить високий та нестабільний, а коефіцієнт фінансової незалежності взагалі перебуває на рівні 0,24. Це все вказує на фінансову нестійкість та несамостійність ПрАТ «Вімм-Білл-Данн». Водночас, компанія PepsiCo Ukraine є найприбутковішою компанією України з виробництва й збуту напоїв та готових продуктів харчування. Це свідчить про те, що основні грошові кошти компанії проводяться через другу юридичну особу – ТОВ «Сандора», а ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» виступає донором материнської компанії. Додатковим підтвердженням цього може слугувати те, що PepsiCo Inc придбали ТОВ «Сандора» у 2007 році, а ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» увійшов до концерну PepsiCo лише у 2011 – на 4 роки пізніше, що означає більшість бізнес-процесів та фінансових питань під час розбудови PepsiCo Ukraine були спрямовані саме на ТОВ «Сандора».

Тож, можна зробити висновок, що PepsiCo Ukraine володіє достатнім фінансовим ресурсом для впровадження, оновлення та покращення систем особистісного і професійного розвитку своїх співробітників, проте ці фінансові ресурси юридично закріплені за ТОВ «Сандора», фінансова звітність якої не надається у вільний доступ. Водночас, з проаналізованої звітності ПрАТ «Вімм-Білл-Данн» ми бачимо, що хоч показники цієї юридичної особи є слабкі, існує загальна позитивна тенденція до покращення фінансового стану ПрАТ «Вімм-Білл-Данн», що відображає і підтверджує загальну тенденцію розвитку всього PepsiCo Ukraine.

Отже, у цьому підрозділі проаналізовано економічний стан PepsiCo Ukraine. Встановлено з яких юридичних осіб складається PepsiCo Ukraine. Визначено поняття FMCG-компанії та наведено рейтинг найприбутковіших компаній із цієї

галузі. Проаналізовано внутрішні дані компанії PepsiCo Ukraine, доведено платоспроможність компанії на прикладі останніх значних капіталовкладень PepsiCo Ukraine. Вивчено фінансову звітність ПрАТ «Вімм-Білл-Данн», складової частини PepsiCo Ukraine, та проведено експрес-аналіз фінансового стану, комплексний аналіз фінансового стану та зроблено висновки по них. Визначено фінансовий стан ПрАТ «Вімм-Білл-Данн», встановлену позитивну тенденцію розвитку, та побудовано гіпотезу про те, що основні фінансові операції PepsiCo Ukraine проводяться через ТОВ «Сандора». Висунуто припущення, що PepsiCo Ukraine володіє достатнім фінансовим ресурсом для вливання грошових коштів у системи особистісного та професійного розвитку співробітників.

2.3. Програми особистісного і професійного розвитку співробітників компанії PepsiCo Ukraine

Компанія PepsiCo Ukraine вкладає значні ресурси у розвиток своїх співробітників як у всьому світі, так і в Україні. Це відзначають і різні авторитетні рейтинги роботодавців. Зокрема, у 2020-му році Top Employer Institute втретє поспіль сертифікував PepsiCo Ukraine як топ-роботодавця.

Таким успіхам компанія завдячує чітко побудованій якісній системі особистісного та професійного розвитку співробітників. В основі цієї системи компанії PepsiCo лежить принцип «70-20-10», який покликаний відобразити у відсотковому співвідношенні способи навчання персоналу в компанії. Так, 70% часу співробітники навчаються у процесі роботи, виконання своїх функціональних обов'язків та проектних завдань. 20% часу співробітників відводиться на співпрацю зі своїми керівниками – аналіз виконаних завдань, зворотний зв'язок, поради, менторство та коучінг. І найменше часу, 10% робочого часу працівників – відводиться на традиційне навчання: тренінги, семінари, лекції, курси, читання літератури тощо (рис. 2.6.).

Розгляньмо кожен зі складових елементів системи розвитку співробітників PepsiCo Ukraine.

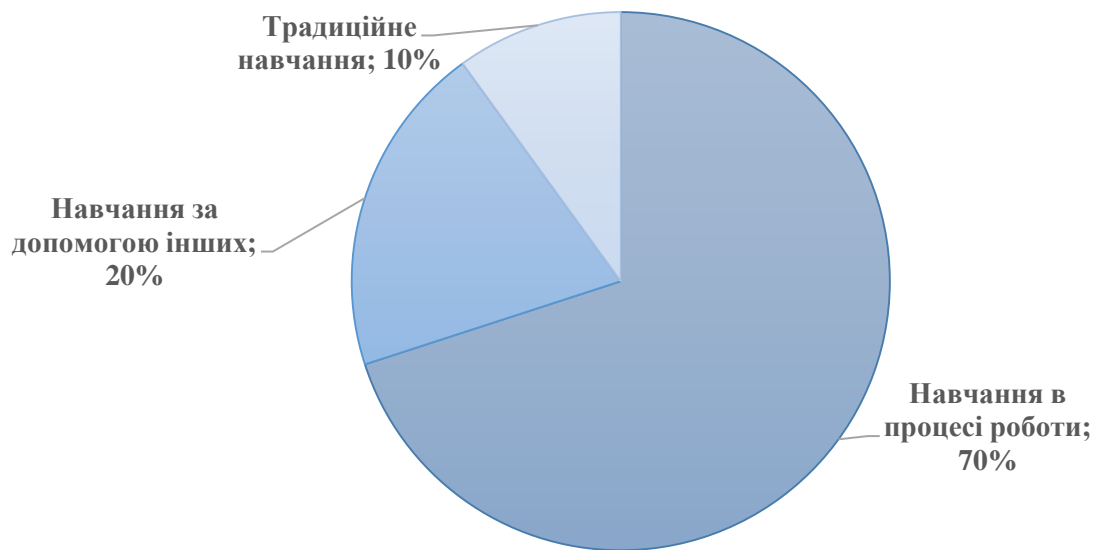


Рис. 2.6. Система розвитку співробітників PepsiCo (сформовано на основі даних компанії)

Під навчання в процесі роботи підпадає найбільша кількість часу. Це є об'єктивним показником і свідчить про те, що 70% часу на роботі співробітники займаються саме роботою і виконанням своїх функціональних обов'язків і задач бізнесу. Водночас, вирішення задач на роботі, проектна діяльність, в тому числі крос-функціональна, дають змогу сформувати або стійко закріпити нову навичку, отриману на попередніх тренінгах або в процесі самонавчання.

Навчання за допомогою інших становить 20% робочого часу працівника компанії і передбачає такі типи навчання як менторство, зворотний зв'язок та коучинг від керівника. Це допомагає працівникам отримувати досвід від своїх керівників, а керівникам – контролювати розвиток підлеглих, допомагати їм виконувати свої функціональні обов'язки та виходити на новий рівень.

На традиційне навчання в компанії припадає найменше часу, що, проте, є досить хорошим показником, адже 1/10 робочого часу працівників відводиться на тренінги, семінари та програми розвитку: зовнішні (від партнерів та контрагентів) та внутрішні (від керівників та суміжних відділів). До традиційного навчання входить також використання PepsiCo University – онлайн-ресурсе з великою

кількістю переваг (навчання в індивідуальному темпі, доступність, свобода і гнучкість), що працює 24x7 і повністю доступний працівникам компанії з будь-якої точки планети. На додачу, компанія заохочує працівників займатися самонавчанням у вільний від роботи час: читати книжки, переглядати навчальні ролики тощо. Забезпечується це, зокрема, наданням матеріальної бази: покупки компанією електронних книжок для внутрішнього використання тощо.

Згідно з даними рис. 2.6., а також з його опису, компанія PepsiCo розкладає навчання співробітників на три блоки. При цьому, традиційне навчання займає лише одну десяту всього процесу навчання в компанії. Таким чином, компанія декламує орієнтованість на навчання співробітників перш за все через робочі процеси та менторство. Вважаємо такий підхід правильним та раціональним, оскільки будь-які теоретичні навички найкраще засвоюються саме на практиці.

Відштовхуючись від свого базового принципу «70-20-10», PepsiCo Ukraine створило екосистему, в якій її співробітники самостійно та під контролем безпосереднього керівництва формують річні плани розвитку. Ці річні плани розвитку працівників називаються всередині компанії PDR – Personal Development Review, що в перекладі з англійської може означати «особистий нарис розвитку». У Додатку А можна ознайомитись із шаблоном PDR працівників компанії PepsiCo Ukraine.

Зазначений річний план розвитку включає в себе не лише план співробітника з покращення своїх навичок та знань, а і водночас спрямований на виконання цілей компанії. Таким чином PepsiCo Ukraine створила модель, за якою співробітники розвиваються не лише як окремі індивіди, а і як члени команди, сприяючи водночас розвитку компанії, що є надзвичайно важливим для бізнесу.

З метою особистісного та професійного розвитку співробітників компанія PepsiCo Ukraine проводить тренінги із залученням як внутрішніх, так і зовнішніх спікерів. Тренінги плануються на рік та розподіляються за рівнями. Так, один тренінг буде призначений для працівників рівня L4-L7, а інший – для L5-L8 тощо (Табл. 2.5).

Значну увагу в компанії PepsiCo Ukraine приділяють і молодим талантам. Зокрема, уже декілька років поспіль в компанії діє стажерська програма PepsiCo GO. За нею, компанія проводить відбір кандидатів та добирає до штату до 10 стажерів щорічно. Усі стажери укладають договір з компанією на рік, по закінченню якого мають змогу отримати пропозицію роботи. За статистикою, яку наводить компанія, 85% усіх стажерів за роки існування програми отримували пропозицію роботи по закінченню програми стажування [35], [44].

Таблиця 2.5

**Список проведених тренінгів для співробітників компанії PepsiCo Ukraine
у 2019 році (сформовано на основі даних компанії)**

№	Назва тренінгу та рівень співробітників для яких призначено	У процесі тренінгу учасники вивчають:
1	«Корпоративна дипломатія», L6-L8	<ul style="list-style-type: none"> • Модель корпоративної дипломатії; • Особистісні фактори; • Розпізнавання вербальних та невербальних сигналів; • Побудову мережі контактів; • Карту критеріїв ефективності; • Методи керування стресом.
2	«Навички ефективних комунікацій», L4-L6	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегії переговорів; • Методи встановлення контакту; • Навички активного слухання; • Техніки управління емоціями; • Методи аргументації; • Варіанти проведення нарад.
3	«Конструктивна дискусія», L8-L10	<ul style="list-style-type: none"> • Методи вибудовування конструктивної дискусії для ухвалення кращого рішення; • Правильність оспорювання ідей інших учасників дискусії; • Управління емоціями, щоб посилити вплив і зберегти довіру; • Краще розуміти потреби аудиторії, щоб ефективно аргументувати свої ідеї; • Скласти план дій з розвитку навички ведення конструктивної дискусії.
4	«Навички публічних виступів», L6-L8	<ul style="list-style-type: none"> • Вміти аналізувати аудиторію та її потреби; • Розуміти, що може викликати хвилювання і знати як з ним впоратись; • Мати навички управління увагою аудиторії; • Мати навички керування емоціями, жестами, мімікою, голосом; • Мати навички впевнено відповідати на питання; • Мати список рекомендацій з покращення своїх презентаційних навичок.

Важливим елементом програми PepsiCo GO є те, що стажерів заздалегідь беруть на спеціально підготовлені місця у відповідні департаменти компанії. Таким чином, коли працівник приходить у PepsiCo GO в ролі стажера, для нього автоматично зберігається посада, на яку він матиме змогу перейти по закінченню програми стажування за умови хороших робочих результатів, позитивного тестування та відгуків керівників і колег.

Стажери, нарівні з усіма іншими працівникам, отримують заробітну плату, мають соціальне страхування, та складають власні PDR – для якіснішого відслідковування власного розвитку в межах компанії. Серед способів навчання – для стажерів існують окремі спеціально розроблені онлайн-курси на платформі CorpU, доступ до PepsiCo University, проводяться окремі спеціальні внутрішні та зовнішні тренінги, семінари, лекції, робляться екскурсії на виробництво тощо. Програма стажування PepsiCo GO націлена перш за все на студентів останнього року навчання бакалаврської програми, випускників бакалаврської програми, а також студентів і випускників магістерської програми [43].

Компанія PepsiCo Ukraine також активно використовує свої внутрішні ресурси. До прикладу, в компанії працює значна кількість висококваліфікованих спеціалістів, а більшість функціональних обов'язків усіх департаментів компанії є крос-функціональними. Так, відділ бренд-маркетингу працює у тісній співпраці з трейд-маркетингом, відділ трейд-маркетингу активно співпрацює з менеджерами по ключових клієнтах – відповідальними за комунікацію з національними мережами супер- та гіпермаркетів. Ці фактори зумовлюють перспективність активного введення програми розвитку за типом E2E (від англ. Employee to employee – співробітник співробітнику). Ця програма активно використовується в світі, зокрема, дуже успішно її застосовує в межах навчання своїх співробітників компанія Google. За даними самої Google, 80% усіх тренінгів у компанії проходять саме за принципом E2E. Ця програма в Google називається Googler2Googler [22]. У PepsiCo Ukraine діє аналогічна система, хоч вона і не є настільки поширеною та має швидше ситуативний характер.

Ще один зі способів навчання і розвитку співробітників підприємства у PepsiCo Ukraine – є залучення партнерів, клієнтів, та інші різні аутсорсингові компанії, що надають послуги PepsiCo на постійній основі. Так, компанія PepsiCo звертається за послугами до компаній, що займаються аналітикою споживацьких ринків, проводять маркетингові дослідження, серед постійних партнерів компанії – BTL-агенції (від англ. Below the line – підрозділ науки маркетингу), PR-агенції, Digital-маркетинг агенції. Представники цих компаній та агенцій запрошуються у PepsiCo Ukraine для проведення тренінгів з метою:

- Пояснення специфіки своєї роботи
- Звітування останніх тенденцій ринку
- Навчання співробітників використанню інструментів, які надають аутсорсингові компанії.

Таким чином, можемо візуально зобразити розподіл тренінгів, лекцій, семінарів та воркшопів у компанії за походженням спікерів. При цьому розподіл є досить умовний і застосований виключно для візуального зображення усіх типів спікерів у компанії. Проведення точного розподілу за відсотками тренінгів від різних типів спікерів є наразі неможливим, у зв'язку з відсутністю даних про кількість тренінгів за типом E2E, а також тренінгів від компаній-партнерів. Такі тренінги мають досить ситуативний характер і не фіксуються компанією у звітності по розвитку співробітників, оскільки часто організуються навіть без відома HR-департаменту.

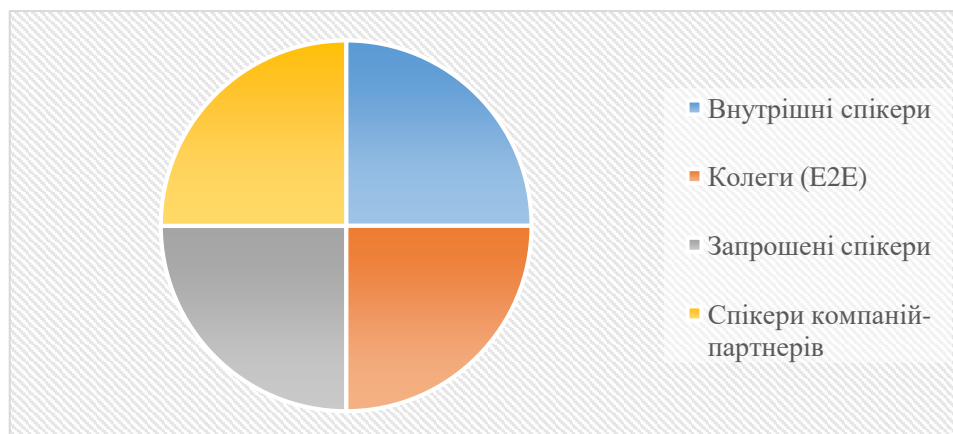


Рис. 2.7. Розподіл типів елементів програми розвитку співробітників PepsiCo за спікерами (сформовано на основі даних компанії)

Отже, у цьому підрозділі проаналізовано систему особистісного та професійного розвитку співробітників компанії PepsiCo Ukraine. Визначено та досліджено основні принципи розвитку співробітників у компанії. Встановлено, поняття «PDR», «принцип E2E», а також «навчання в процесі роботи», «навчання за допомогою інших» і «традиційне навчання». Візуально представлено розподіл типів навчання в компанії, та розподіл тренінгів за темами. Проаналізувавши дані по розвитку співробітників компанії, сформовано базу для написання практичних рекомендацій з покращення системи особистісного і професійного розвитку співробітників у компанії PepsiCo Ukraine в наступному розділі.

Висновки до розділу 2

Дослідження економіко-організаційна характеристика PepsiCo Ukraine дозволило зробити такі висновки:

1. Визначено основні напрямки діяльності компанії та встановлено, що досліджувана компанія має складну функціонально-лінійну оргструктуру. Побудовано загальну організаційну структуру PepsiCo Ukraine на основі даних компанії. Визначено ієрархічний поділ співробітників на рівні та підрівні. Встановлено брендний портфель компанії в Україні, а також юридичний склад компанії PepsiCo Ukraine. Побудовано ланцюжок створення додаткової вартості компанії та описано кожен блок.

2. Встановлено з яких юридичних осіб складається PepsiCo Ukraine. Визначено поняття FMCG-компанії та наведено рейтинг найприбутковіших компаній із цієї галузі. Проаналізовано внутрішні дані компанії PepsiCo Ukraine, доведено платоспроможність компанії на прикладі останніх значних капіталовкладень PepsiCo Ukraine. Вивчено фінансову звітність ПрАТ «Вімм-Білл-Данн», складової частини PepsiCo Ukraine, та проведено експрес-аналіз фінансового стану, комплексний аналіз фінансового стану та зроблено висновки по них. Визначено фінансовий стан ПрАТ «Вімм-Білл-Данн», встановлену позитивну

тенденцію розвитку, та побудовано гіпотезу про те, що основні фінансові операції PepsiCo Ukraine проводяться через ТОВ «Сандора». Висунуто припущення, що PepsiCo Ukraine володіє достатнім фінансовим ресурсом для вливання грошових коштів у системи особистісного та професійного розвитку співробітників.

3. Визначено та досліджено основні принципи розвитку співробітників у компанії. Встановлено, поняття «PDR», «принцип E2E», а також «навчання в процесі роботи», «навчання за допомогою інших» і «традиційне навчання». Візуально представлено розподіл типів навчання в компанії, та розподіл тренінгів за темами. Проаналізувавши дані по розвитку співробітників компанії, сформовано базу для написання практичних рекомендацій з покращення системи особистісного і професійного розвитку співробітників у компанії PepsiCo Ukraine в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СИСТЕМИ ОСОБИСТІСНОГО ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИКІВ КОМПАНІЇ PEPSICO UKRAINE

3.1. Розробка системи особистісного і професійного розвитку співробітників компанії PepsiCo Ukraine

У попередніх розділах встановлено, що для якісної побудови системи особистісного та професійного розвитку співробітників – має бути побудована «кваліфікаційна мапа». Саме «кваліфікаційна мапа» допомагає зрозуміти, які навички та вміння співробітників є необхідними для компанії, і які з цих навичок допомагають співробітникам виконувати цілі і задачі компанії. На основі «кваліфікаційної мапи», компанія має змогу побудувати чітку систему тренінгів, лекцій, семінарів, курсів тощо для підвищення потрібних кваліфікацій – тих, що вказані у «кваліфікаційній мапі». Узагальнена система особистісного та професійного розвитку співробітників PepsiCo Ukraine представлена на рис. 3.1.

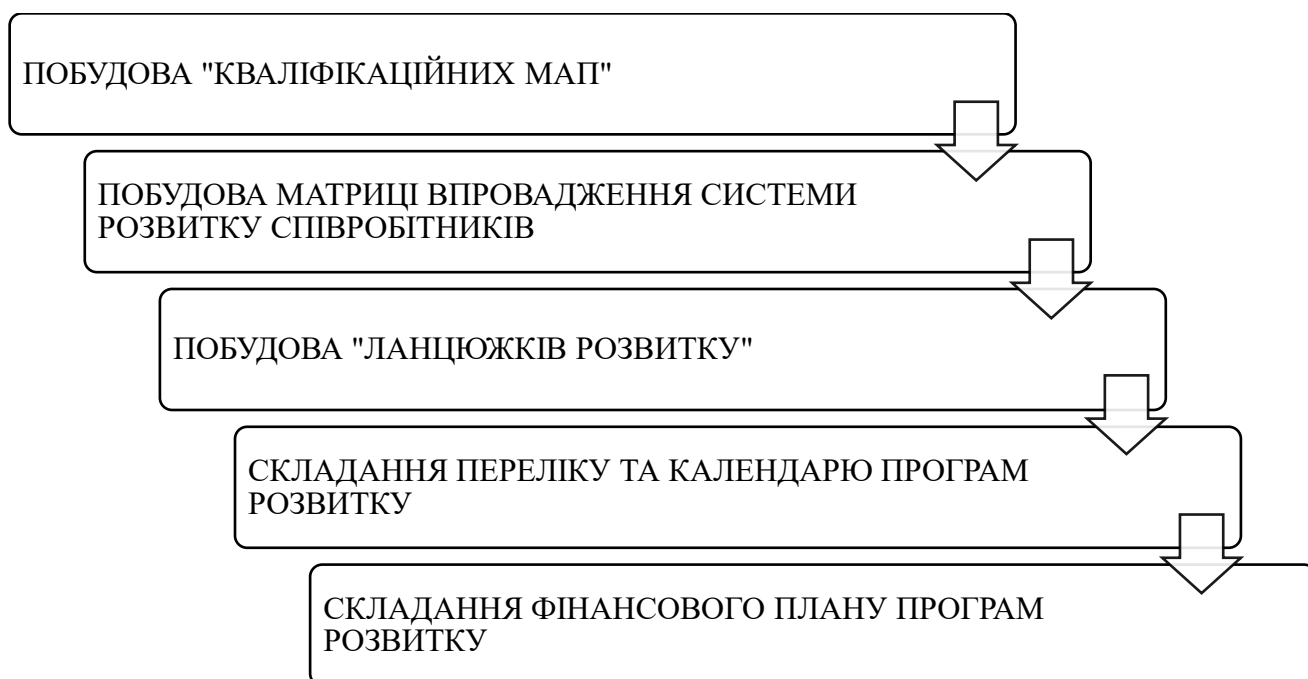


Рис.3.1. Система особистісного та професійного розвитку співробітників PepsiCo Ukraine (розроблено автором)

Побудова «кваліфікаційної мапи» для підприємств PepsiCo Ukraine є непростим та трудомістким завданням, що зумовлено значною кількістю працівників (понад 3600 співробітників) та розгалуженою організаційною структурою (див. рис.2.2), яка зумовлює значний поділ на відділи та велику кількість різноманітних посад, що включають в себе відмінні одна від одної кваліфікації. Цілком очевидно, що спеціалісти відділу бренд-маркетингу та відділу логістики потребуватимуть зовсім різних навичок та вмінь для виконання своєї роботи. Отже, і «кваліфікаційні мапи» для працівників різних відділів мають відрізнятися.

Розробка і формування «кваліфікаційних мап» для кожного окремого відділу має лягати на плечі керівника цього відділу та готуватися у співпраці з HR-департаментом. Саме керівники відділів якнайкраще розуміють навички та вміння, які необхідні працівникам їхнього напрямку діяльності, для виконання цілей і задач компанії. Метою цієї роботи не є побудова «кваліфікаційних мап» для кожного окремого відділу PepsiCo Ukraine, адже це дуже кропітка і важлива праця, яка заслуговує на окреме, самостійне та глибоке вивчення. Саме тому, натомість сформуємо унікальну базу, на основі якої керівник кожного відділу PepsiCo Ukraine зможе побудувати «кваліфікаційну мапу» для власного відділу, та визначимо основні принципи побудови цього інструменту для департаментів PepsiCo Ukraine.

Відповідно до правил формування «кваліфікаційних мап», вони мають декілька рівнів – від загальних до більш конкретних (див. рис.1.4). Для працівників PepsiCo Ukraine вважаємо оптимальним і пропонуємо виділити три рівні «кваліфікаційної мапи»: рівень компанії, рівень відділу та рівень посади.

Рівень компанії – це рівень, що відображає необхідні особисті якості та кваліфікації співробітників для роботи у компанії.

Рівень відділу – це рівень, що відображає необхідні особисті якості, навички, знання та вміння працівника для роботи у певному відділі певної компанії.

Рівень посади – це рівень, що відображає перелік кваліфікацій, необхідних безпосередньо для виконання функціональних обов'язків працівником в межах окремої конкретної посади.

Таким чином, розуміючи особливості FMCG-індустрії, а також дослідивши особливості компанії PepsiCo Ukraine та її вимог до працівників, можемо скласти перший рівень «кваліфікаційної мапи» для PepsiCo Ukraine – рівень компанії. При цьому, для наочності розробимо зразки для другого та третього рівнів «кваліфікаційної мапи» на прикладі відділу бренд-маркетингу та посади бренд-менеджера відповідно (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**«Кваліфікаційна мапа» кандидата на посаду бренд-менеджера
PepsiCo Ukraine (розроблено автором)**

Рівень	Якості	Навички та знання	Досвід
Рівень компанії	Відповідальність; Пунктуальність; Бажання розвиватися та кар'єрно зростати; Толерантність;	Атестат про повну загальну середню освіту (обов'язково); Розуміння специфіки роботи FMCG-компанії; Розуміння специфіки роботи міжнародної компанії; Розвинені комунікаційні навички; Вміння працювати із комп'ютерами, в тому числі хист до вивчення нових програмних забезпечень.	Досвід роботи у сфері, на яку працівник подає своє резюме;
Рівень відділу (на прикладі відділу бренд-маркетингу)	Комунікабельність; Сміливість; Вміння аргументувати свою позицію; Аналітичний склад розуму.	Презентаційні навички; Уміння працювати в команді; Уміння делегувати; Знання маркетингу та бренд-маркетингу; Вміння працювати з аналітичними інструментами; Англійська мова на рівні щонайменше B2.	Досвід роботи у маркетингу щонайменше 2 роки.
Рівень посади (на прикладі посади бренд-менеджера)	Відсутність страху перед прийняттям рішення;	Уміння будувати бренд-стратегії; Уміння складати маркетингові кампанії та забезпечувати їхнє виконання; Уміння складати бюджет бренду; Уміння аналізувати показники продажів бренду та конкурентів, реагувати на зміни ринку; Уміння співпрацювати з іншими відділами та аутсорсинговими кампаніями.	Досвід роботи у маркетингу щонайменше 2 роки.

Відповідно до таблиці 3.1., вимогою до якостей, навичок та досвіду кандидата на посаду бренд-менеджера є не лише перелік у рівні посади, а і перелік у рівні відділу та відділу компанії. При цьому за наявності певних розбіжностей

та/або суперечностей між елементами рівнів, перевага завжди надається вимогам нижчого рівня (верховенство рівня відділу над рівнем компанії, та верховенство рівня посади над рівнем відділу).

Побудова такої «кваліфікаційної мапи» для кожного відділу та кожної посади дозволить компанії якнайкраще орієнтуватися у професійних та особистісних навичках, які вона має розвивати у своїх співробітниках з метою покращення їхніх робочих результатів та ефективності виконання цілей компанії. Усвідомлюючи всі необхідні складові «кваліфікаційних мап», компанія PepsiCo Ukraine має впровадити матрицю розвитку співробітників, яка якнайкраще відповідатиме всім зазначеним вище вимогам. При цьому, складання послідовності «ланцюжку розвитку» (рис. 3.2.) відповідно до матриці впровадження системи розвитку співробітників є менеджерським рішенням відповідальної особи, та зумовлюється логікою, а також співставленням важливості покращення певної кваліфікації для співробітників, вартості цього навчання для компанії тощо.

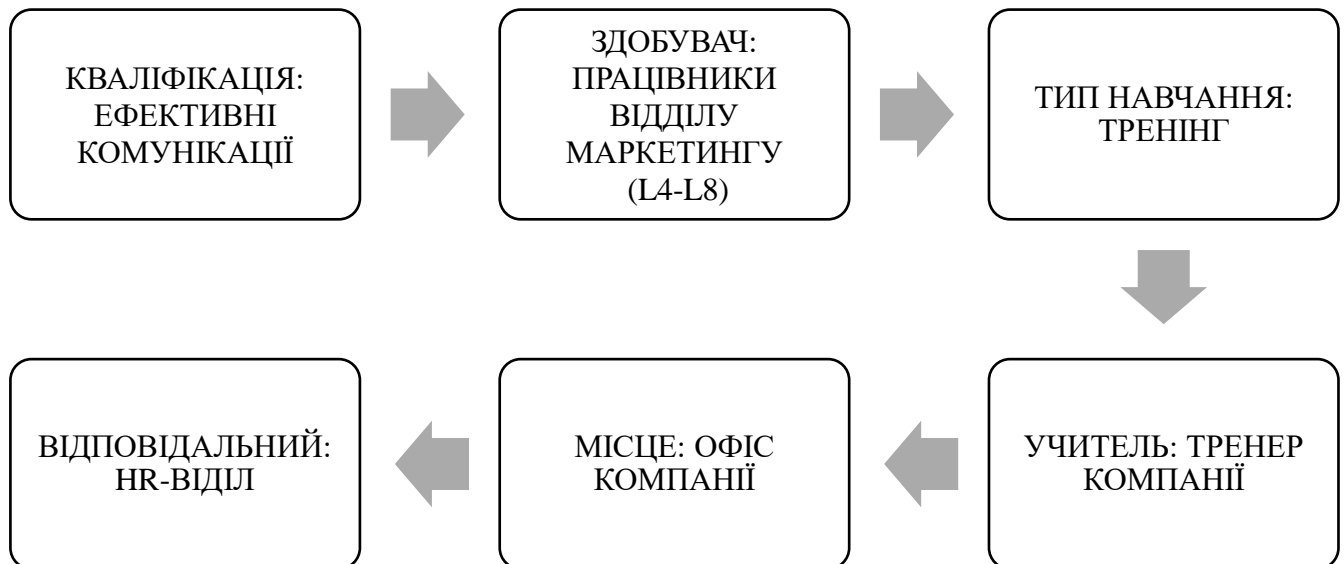


Рис. 3.2. «Ланцюжку розвитку» співробітника PepsiCo Ukraine
(розроблено автором)

Побудова «ланцюжку розвитку» для кожної окремої кваліфікації, що потребує покращення та розвитку, допомагає структурувати всі необхідні дії

компанії щодо особистісного та професійного розвитку співробітників у конкретний проміжок часу.

З цією ж метою, пропонуємо розглянути авторський варіант такої матриці, розроблений спеціально для компанії PepsiCo Ukraine, який, у подальшому, може бути адаптований за рахунок специфікації цілей «кваліфікаційних мап» усіх відділів та посад (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця впровадження системи розвитку співробітників PepsiCo Ukraine

(розроблено автором)

Кваліфікація (навичка, якість, знання)	Здобувач (кого навчають)	Тип навчання	Викладач (хто навчає)	Місце (де відбувається навчання)	Відповідальний
Ефективні комунікації	Відділ бренд-маркетинг у (L4-L6)	Лекція	Працівник и офісу (за принципом E2E)	В офісі компанії	HR-відділ
Знання медіаринку	Відділ бренд-маркетинг у (L4-L8)	Тренінг	Тренери компанії	На заводі компанії	Керівник відділу, для якого організовується навчання
Вміння користуватися інструментами и аналітики	Усі охочі офісні працівники (L6-L9)	Семінар	Запрошені спікери/тренери (для внутрішніх навчань)	У нейтральному місці (готель, ресторан, коворкінг) за організації компанії	Працівник-ініціатор навчання
...	Відділ аналітики (L4-L6)	Вебінар	Спікери партнерів (агенцій тощо)	У нейтральному місці (готель, ресторан, конференс-холл, концертна зала) за організації сторонніх осіб	...
	Відділ PR (L5-L7)	Воркшоп	Спікери/тренери заходів зі сторонніми організаторами		
	...	Самостійне навчання	...		
			

Подібна матриця є універсальною тим, що може розширюватися і доповнюватися по мірі виникнення потреб у розвитку нових кваліфікацій, нових способів корпоративного навчання, нових каналів навчання тощо. Сутність матриці полягає в тому, що якщо взяти по одному компоненту з кожного стовпчика, компанія отримує готовий розв'язок питання про те, як найкращим чином провести навчання співробітників для розвитку тієї чи іншої кваліфікації.

Розробивши всі необхідні допоміжні та підготовчі матеріали, а саме підготувавши «кваліфікаційні мапи» для своїх працівників, визначивши кваліфікації співробітників, які потребують вдосконалення, та встановивши за допомогою Матриці впровадження системи розвитку співробітників та «Ланцюжку розвитку» етапи та способи вдосконалення цих кваліфікацій, компанії необхідно побудувати систему особистісного та професійного розвитку співробітників – тобто те, як вдосконалення кваліфікацій буде впроваджуватись.

Будь-яке навчання співробітників відбувається за ініціативи та контролю з боку HR-відділу, керівника співробітників, на яких спрямоване навчання, або їх обох. При цьому, для PepsiCo Ukraine, як частини великої транснаціональної корпорації, важливим є структуризація будь-якої системи – в тому числі системи розвитку співробітників, – оскільки компанія не може дозволити собі виконувати виключно ситуаційне навчання з декількох причин, основні з яких:

- **Фінанси.** Усі бюджети компанії є детально розплановані щонайменше на рік вперед. Саме тому для реалізації програм навчання, що передбачають оплати, PepsiCo Ukraine мусить мати запланований фонд витрат на розвиток співробітників на конкретний проміжок часу (найчастіше – рік).

- **Тайм-менеджмент.** Оскільки працівники компанії є активно залученими в життя і розбудову компанії, у них лишається мало часу на додаткові заходи, на кшталт навчання. Саме тому про будь-які програми розвитку співробітники мають бути повідомлені завчасно, що може бути організовано лише в умовах чіткої структурованості системи розвитку працівників.

Саме тому, система розвитку співробітників PepsiCo Ukraine передбачає наступні елементи: розподіл програм навчання за типами (рис.3.3), розподіл

програм навчання за викладачами (рис.3.4), календар програм навчання та річний фінансовий план навчання.

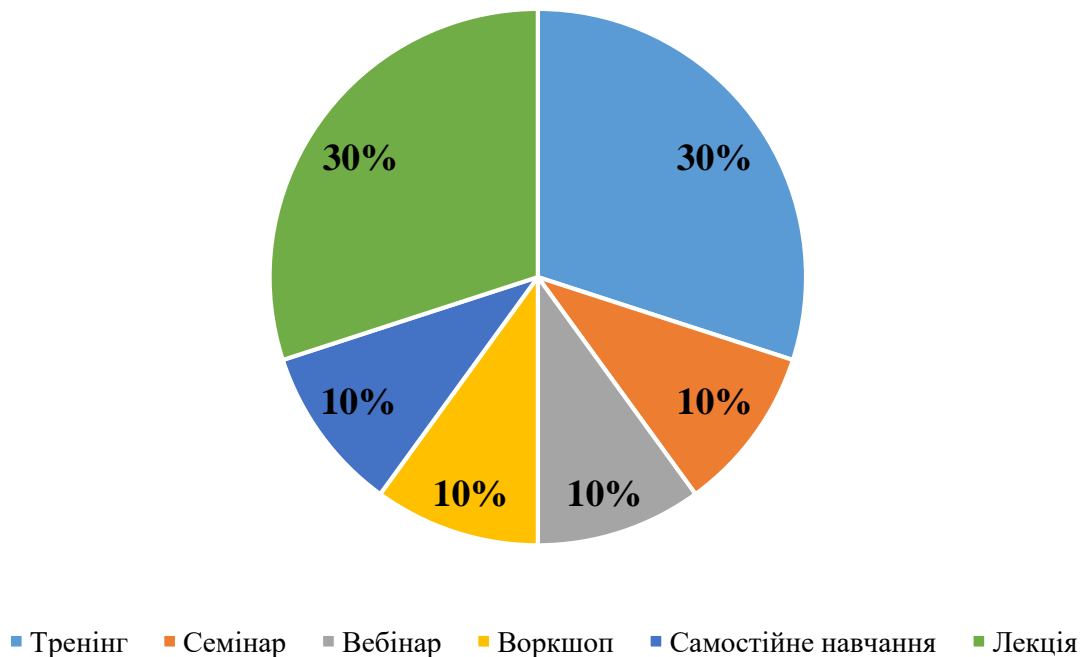


Рис.3.3. Рекомендований розподіл програм навчання за типами для PepsiCo Ukraine (сформовано автором)

Вивчивши наявний у PepsiCo Ukraine розподіл програм розвитку за типом навчання, пропонуємо розглянути підхід за яким найбільша кількість програм розвитку припадатиме саме на тренінги та лекції, по 30% відповідно, а на решту типів навчань припадатиме по 10% програм розвитку. Такий підхід зумовлено тим, що, за внутрішньою оцінкою співробітників, тренінги є найбільш ефективними способами навчання. Водночас, лекції є на другому місці, проте мають перевагу доступності (дешевші та простіші в реалізації за тренінги). Враховуючи потужність інструментів лекцій та тренінгів, можна було б розглянути можливість виключення інших типів навчання. Проте, семінари, вебінари, воркшопи та самостійне навчання виконують особливі функції, і вони не завжди можуть бути замінені на тренінг чи лекцію.

Окрім поділу тренінгів за типами навчання, PepsiCo Ukraine варто розділити всі свої тренінги також за викладачами. Пропонуємо компанії робити цей розподіл

відповідно до поділу діаграми на рис. 3.3. Так, згідно з цією пироговою діаграмою, 50% усіх програм розвитку, мають відбуватися за рахунок E2E (від англ. Employee to employee – співробітник співробітнику). Це зумовлено тим, що такий спосіб навчання є найшвидшим в організації, найдешевшим для компанії та найякіснішим з точки зору надання релевантної інформації (співробітники компанії якнайкраще знають, які саме знання варто донести своїм колегам, щоб ці знання стали корисними і допомагали виконувати роботу.

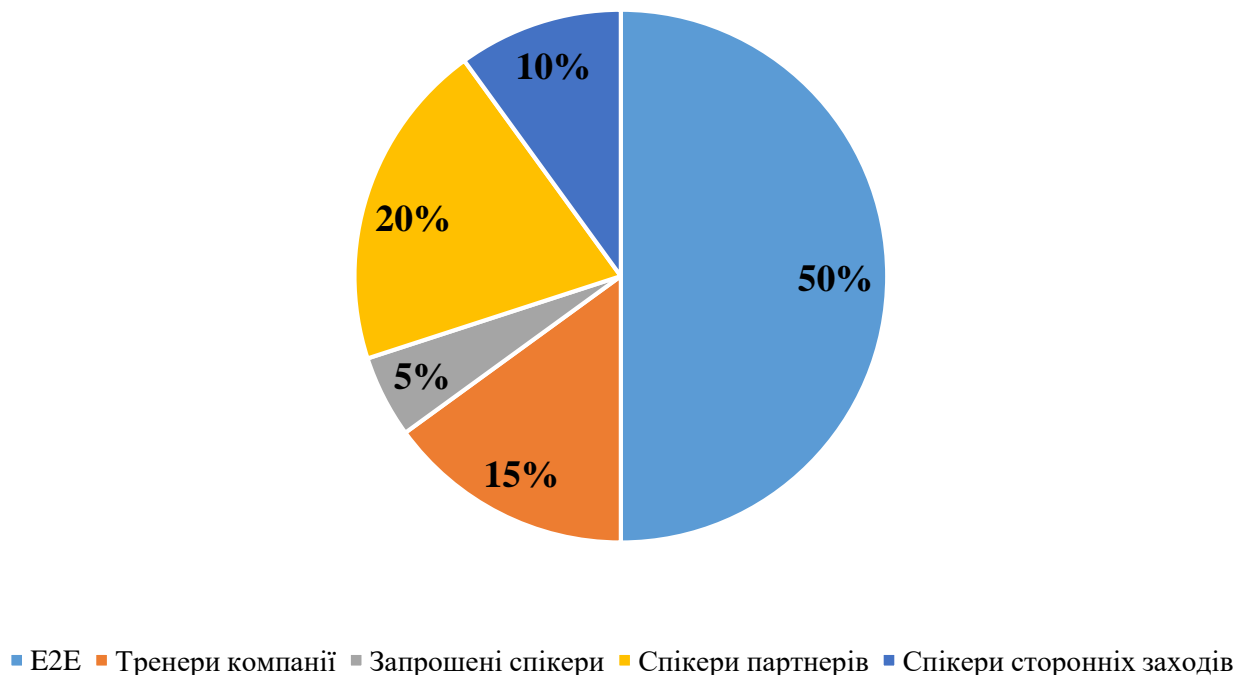


Рис.3.4. Рекомендований розподіл програм навчання за викладачами для PepsiCo Ukraine (сформовано автором)

Склавши розподіли програм розвитку за типом навчання та викладачем, а також склавши Матрицю впровадження системи розвитку співробітників і «Ланцюжок розвитку», ми сформуваємо структуровану систему розвитку співробітників компанії PepsiCo Ukraine. Відповідно до цієї системи, HR-департамент, у співпраці з керівниками різних відділів, має скласти календар програм розвитку, для максимально ефективного впровадження системи розвитку. Після складання календарю програм розвитку, контроль за його виконання

доручається HR-відділу, та у випадках окремих програм – керівникам підрозділів, на які дані програми спрямовані.

Отже, у цьому підрозділі побудовано універсальну «кваліфікаційну мапу» PepsiCo Ukraine на прикладі відділу бренд-маркетингу, пояснено її зміст та описано способи роботи з нею. Розроблено Матрицю впровадження системи розвитку співробітників та описано її сутність у розробленому «Ланцюжку розвитку». Запропоновані критерії класифікацій програм розвитку компанії PepsiCo Ukraine та наведено оптимальний розподіл програм розвитку за цими критеріями.

3.2. Аналіз розробленої системи особистісного і професійного розвитку співробітників компанії PepsiCo Ukraine

Побудувавши систему професійного та особистісного розвитку для PepsiCo Ukraine, проаналізуємо її складові, визначимо уже наявні в компанії елементи системи розвитку співробітників, порівняємо їх та встановимо, які ще дії треба виконати компанії задля реалізації запропонованої системи розвитку працівників. Аналіз процесів для запровадження рекомендованої системи розвитку співробітників PepsiCo Ukraine наведений у таблиці 3.3.

Основними пунктами, на які звертаємо увагу у таблиці, є адаптовані під компанію PepsiCo Ukraine елементи системи особистісного і професійного розвитку співробітників, розробленій у першому розділі цієї роботи (рис. 1.5). Найбільш критичними елементами таблиці є роботи, які компанії варто виконати (додаткові елементи) для покращення власної системи розвитку співробітників від наявної наразі до тієї, що рекомендована PepsiCo Ukraine у межах цієї роботи. Серед основних додаткових елементів варто виділити побудову три задачі: підготовка «кваліфікаційних мап» (яку варто розглядати як підготовчий етап), розробка Матриці впровадження системи розвитку співробітників та календаря тренінгів (етап впровадження оновленої системи розвитку) та оцінювання (завершальний етап).

Аналіз процесів щодо запровадження рекомендованої системи розвитку співробітників PepsiCo Ukraine (сформовано автором)

Рекомендовані елементи	Наявні елементи	Додаткові елементи
Побудувати чітку послідовність впровадження програм розвитку співробітників.	Програми розвитку базових навичок співробітників мають чітку послідовність впровадження, у той час як програми розвитку вузькоспрямованих навичок (на кшталт знання медіаринку) відбуваються ситуативно і стихійно.	Використати запропоновану автором схему впровадження програм розвитку і застосувати її до усіх програм розвитку співробітників – включно з такими, що є вузькоспрямованими на працівників певного відділу. Реалізувати це за допомогою ретельного планування.
Створити «кваліфікаційні мапи» усіх посад PepsiCo Ukraine, прописавши кваліфікації для трьох рівнів: Рівня компанії, рівня відділу та рівня посади – з метою максимальної уніфікації «кваліфікаційних мап».	«Кваліфікаційні мапи» посад існують у дуже загальному вигляді і використовуються виключно для найму та/або підвищення працівників. «Кваліфікаційні мапи» не використовуються з метою побудови системи розвитку співробітників.	Оновити «кваліфікаційні мапи» співробітників, розділивши кваліфікації в них на три зазначених рівня. Спиратися на кваліфікації одного (або кількох) з рівнів «кваліфікаційних мап» під час вибору програм розвитку.
Розробити Матрицю впровадження системи розвитку співробітників	Матриця впровадження систем розвитку співробітників відсутня. Програми розвитку обираються довільно у кожному окремому випадку шляхом менеджерського рішення.	На основі оновлених «кваліфікаційних мап» розробити Матрицю впровадження систем розвитку співробітників, Формувати подальші програми навчання виключно на основі наведеної матриці.
Використовувати «Ланцюжки розвитку» на основі розробленої Матриці для вибору найкращого методу розвитку співробітників	У зв'язку з відсутністю Матриці, «Ланцюжки розвитку також не використовуються». Програми розвитку обираються довільно у кожному окремому випадку менеджерським рішенням.	Використовувати «Ланцюжки розвитку» для роботи з Матрицею по вибору програм розвитку окремо взятих кваліфікацій.
Побудувати детальний календар програм розвитку на рік, який включить у себе всі передбачені програми розвитку.	Календар програм розвитку співробітників розроблений на рік, проте включає лише загальні тренінги, заплановані від викладачів компанії. Календар не включає E2E програми розвитку, запрошених спікерів тощо.	Оновити підхід до формування календарю. Включити у річний календар програму навчання E2E, запрошених спікерів, спікерів партнерів тощо. Адаптовувати календар протягом року за необхідністю додати або прибрати програму навчання для покращення якоїсь із кваліфікацій.

Продовження табл. 3.3

Рекомендовані елементи	Наявні елементи	Додаткові елементи
Створити фінансовий план впровадження програм розвитку	Фінансовий план побудований відповідно до календаря.	Оновити фінансовий план відповідно до нового календаря.
Активно використовувати принцип E2E задля дешевого, швидкого та релевантного навчання працівників (не менше 50% від усіх програм розвитку)	E2E програми розвитку використовуються ситуативно, не плануються завчасно, складають менше 15% усіх програм розвитку.	Запустити потужну програму E2E, спираючись на найкращі світові практики (наприклад, компанію Google). Зробити E2E програми розвитку системними, постійними та такими, що охоплюють не менше 50% програм розвитку. Надати співробітникам-викладачам можливість самостійно, та в межах календаря і «кваліфікаційних мап», обирати час та тему проведення програми розвитку. Створити зручну систему планування розкладу E2E навчань.
Побудувати і дотримуватися розподілу програм розвитку за типами навчання та за викладачами	Розподіли програм розвитку за типами навчання і викладачами відсутні і, відповідно, не дотримані. Водночас, компанія дотримується принципу «70-20-10», описаному у 2 розділі.	Взяти до уваги розподіл програм розвитку за типами навчання та викладачами з метою максимальної адаптацією часових і фінансових ресурсів, а також забезпечення найефективнішого типу навчань для підвищень окремих навичок співробітників.
Проводити різностороннє оцінювання якості проведених програм навчання.	Оцінювання якості проведених програм навчання проводиться виключно у вигляді фідбеку від учасників навчання.	Проводити оцінювання якості проведених програм навчання за різними інструментами: анкетування, тестування, фідбек, метод 360 градусів тощо (в залежності масштабу програми навчання). Проводити як оцінювання окремих програм навчання (ситуативно), так і в цілому оцінювання системи розвитку співробітників (раз на рік).

Таким чином, побудована таблиця аналізу рекомендацій щодо покращення системи розвитку співробітників PepsiCo Ukraine допомагає чітко побачити, які дії

мають бути виконані компанією для якісного впровадження рекомендованих покращень до системи розвитку співробітників.

З метою обґрунтування подальшої необхідності у впровадженні рекомендованих новацій в систему розвитку співробітників, проаналізуємо часові та фінансові інвестиції компанії на ці нововведення, а також повернення на ці інвестиції. Для цього використаємо методи проєктного менеджменту, а саме: організаційну та робочі структури, кодування робіт та виконавців та CTR-словник. Методика складання CTR-словника (від англ. «Cost – Time – Resources» – «Вартість – Час – Ресурси») дозволить нам вирахувати всі необхідні часові та фінансові затрати на реалізацію проєкту оновлення системи особистісного і професійного розвитку співробітників PepsiCo Ukraine, а також надасть необхідні дані для аналізу ефективності впровадження оновленої системи в компанії (рис. 3.5) [47], [48].

Методи проєктного менеджменту передбачають побудову оргструктури проєкту (табл. 3.5). Згідно з нею, співробітники, що займають зазначені посади у компанії, беруть участь у реалізації проєкту оновлення системи розвитку. Зокерма, головним відповідальним за впровадження проєкту є керівник HR-відділу PepsiCo Ukraine. Основними виконавцями проєкту є HR-спеціалісти, які, в свою чергу, делегують дрібніші зобов'язання молодшим HR-спеціалістам, а також провадять співпрацю у межах реалізації проєкту із керівниками інших відділів (з метою створення «кваліфікаційних мап» рівня відділів та рівня посад), із PR-спеціалістами (з метою просування оновленої системи розвитку співробітників всередині компанії за допомогою внутрішнього PR), а також – із відділом фінансів (з метою прорахунку фінансових можливостей компанії щодо інвестицій у оновлення системи розвитку співробітників). Як основні виконавці, HR-спеціалісти є головними реалізаторами проєкту, які, водночас, звітують керівнику HR-відділу, який лишається відповідальним менеджером реалізації проєкту. Побудова і використання такої організаційної структури проєкту дозволяють виокремити окремих виконавців проєкту та їхні відповідальності, і чітко розпланувати подальші дії щодо виконання задач по реалізації проєкту.

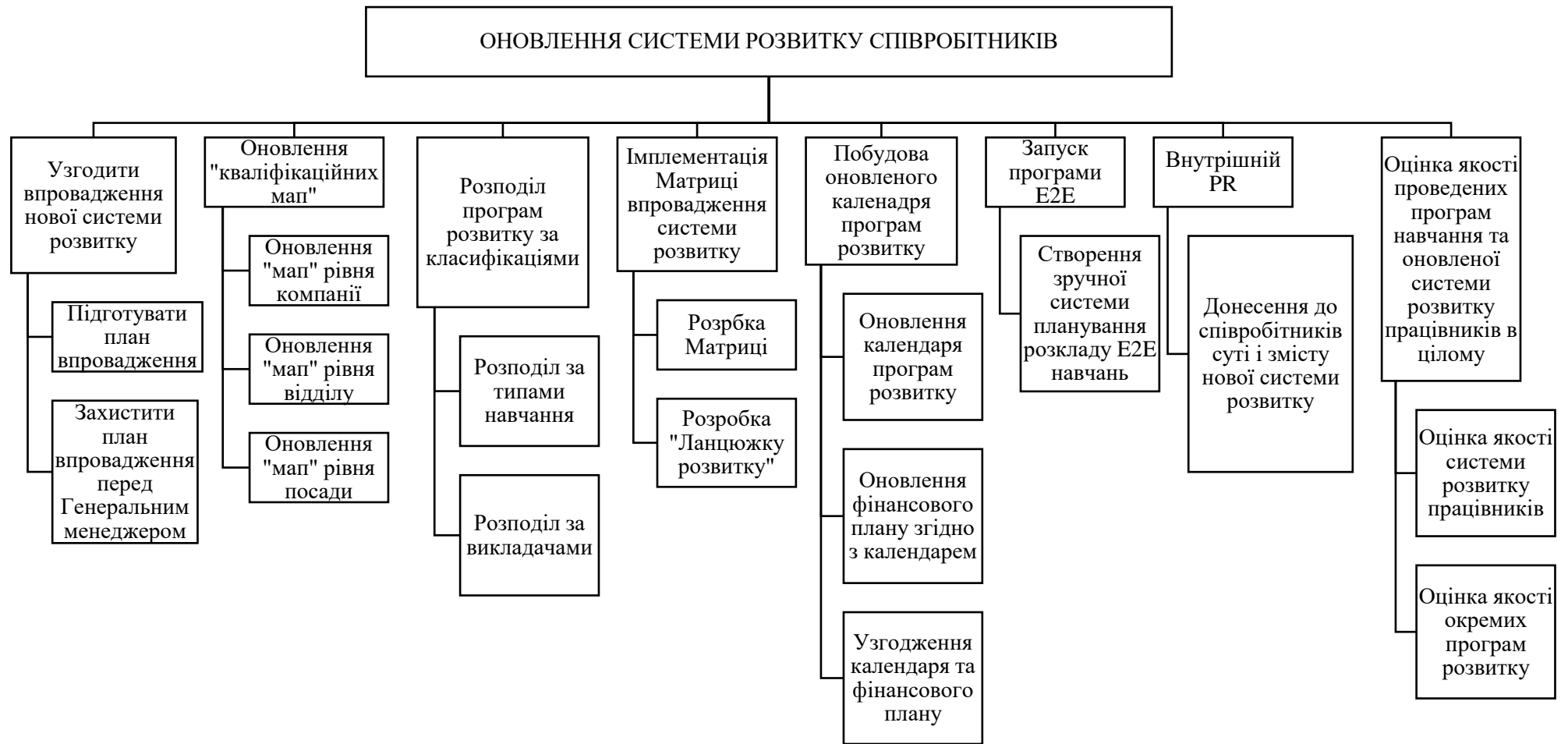


Рис.3.5. Робоча структура (WBS) проекту оновлення системи розвитку співробітників PepsiCo Ukraine (розроблено автором на основі [47], [48])

Побудувавши робочу та організаційну структури проекту оновлення системи особистісного і професійного розвитку співробітників PepsiCo Ukraine, закодуймо всі необхідні до виконання роботи, а також усіх виконавців робіт у межах вказано проекту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Кодування робочої структури (WBS) проекту оновлення системи розвитку співробітників (розроблено автором на основі [47], [48])

Процеси	Код
Узгодити впровадження нової системи розвитку	91
Оновлення "кваліфікаційних мап"	92
Розподіл програм розвитку за типом та викладачем	93
Розробка Матриці впровадження системи розвитку	94
Побудова оновленого календаря програм розвитку	95
Запуск програми E2E	96
Внутрішній PR	97
Оцінка якості проведених програм навчання та оновленої системи розвитку працівників в цілому	98
Підготувати план впровадження	911
Захистити план впровадження перед Генеральним менеджером	912
Оновлення "мап" рівня компанії	921
Оновлення "мап" рівня відділу	922
Оновлення "мап" рівня посади	923
Розподіл за типами навчання	931
Розподіл за викладачами	932
Розробка Матриці впровадження системи розвитку	941
Розробка "Ланцюжку розвитку"	942
Оновлення календаря	951
Оновлення фінансового плану	952
Узгодження календаря та фінансового плану	953
Створення зручної системи планування розкладу E2E навчань	961
Донесення до співробітників суті і змісту нової системи розвитку	971
Оцінка якості системи розвитку працівників	981
Оцінка якості окремих програм розвитку	982

Так, кодом робіт є «9», друга цифра коду робіт вказує на блок робіт, а третя цифра – на саму роботу. Кодом виконавців є «7», друга цифра коду виконавців вказує на конкретного виконавця.

Закодовані роботи проєкту впровадження системи розвитку співробітників PepsiCo Ukraine дозволяють краще організувати робочий процес та не загубити у процесі реалізації проєкту жодне необхідне до виконання завдання завдяки тому, що кожному завданню присвоєно свій унікальний код. Кодування робочої структури (переліку завдань проєкту) буде використане у CTR-словнику, за принципом якого буде пораховано вартість впровадження системи розвитку співробітників. Задля побудови повноцінного CTR-словнику необхідно побудувати також організаційну структуру (OBS) проєкту та її кодування. Кодування OBS проєкту оновлення системи розвитку співробітників представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Організаційна структура проєкту оновлення системи розвитку співробітників та її кодування (розроблено автором на основі [47], [48])

Організаційна структура проєкту	Виконавці проєкту	Код
 <pre> graph TD A[Керівник HR-відділу PepsiCo Ukraine] --- B[HR-спеціалісти] A --- C[Керівники структурних підрозділів] A --- D[Молодші HR-спеціалісти] A --- E[PR-спеціалісти] A --- F[Спеціаліст відділу фінансів] </pre>	Керівник HR-відділу PepsiCo Ukraine	71
	HR-спеціалісти	72
	Молодші HR-спеціалісти	73
	PR-спеціалісти	74
	Керівники структурних підрозділів	75
	Спеціаліст відділу фінансів	76

Організаційна структура та її кодування допоможуть нарівні з кодування робочої структури скласти CTR-словник з переліком усіх необхідних задач по виконанню проєкту. Кожен учасник проєкту зазначається у організаційній структурі, після чого отримує свій код у таблиці кодування OBS. Згідно з побудованою організаційною структурою, для впровадження системи розвитку співробітників PepsiCo Ukraine потребує залучення: керівника відділу HR, HR-спеціалістів та молодших HR-спеціалістів, PR-спеціалістів, спеціалістів відділу фінансів та керівників кожного структурного підрозділу компанії.

Склавши організаційну структуру та закодувавши її, маємо змогу перейти до формування CTR-словнику та визначення вартості реалізації проєкту впровадження системи розвитку співробітників. Оскільки абсолютна більшість усіх робіт не передбачає фінансових витрат, а передбачає лише витрати часу (людиногодинами) співробітників, поррахуймо затрати у CTR-словнику саме за людиногодинами, витраченими на окремі роботи (табл. 3.6).

Завдяки побудові CTR-словнику було сформовано зручний єдиний перелік завдань проєкту впровадження системи розвитку співробітників. На основі наведеного словнику у подальшому компанія матиме змогу побудувати сітьове планування для визначення критичного шляху проєкту, а також графік Ганта, для визначення його тривалості.

Отже, загальні витрати на реалізацію проєкту оновлення системи розвитку співробітників PepsiCo Ukraine становлять 244 людиногодинами та 36 000 гривень з ПДВ додаткових витрат. За відсутності даних компанії про заробітну плату співробітників у зв'язку з конфіденційністю даної інформації, поррахуймо вартість проєкту, перерахувавши 244 людиногодинами на умовну середню місячну компенсацію праці працівників, що є виконавцями вказаного проєкту – 32 000 гривень.

Таблиця 3.6

CTR-словник проєкту оновлення системи розвитку співробітників
(розроблено автором на основі [47], [48])

Номер	Код роботи	Зміст роботи	Затрати, робочих людиногодин	Тривалість, робочі дні	Додаткові ресурси
1	911-72	Підготувати план впровадження	20	5	-
2	912-71	Захистити план впровадження перед Генеральним менеджером	2	1	-
3	921-72	Оновлення «кваліфікаційних мап» рівня компанії	8	2	-
4	922-75	Оновлення «кваліфікаційних мап» рівня відділу	24	5	-
5	923-75	Оновлення «кваліфікаційних мап» рівня посади	80	10	-
6	931-72	Розподіл за типами навчання	3	1	-
7	932-72	Розподіл за викладачами	3	1	-
8	941-72	Розробка Матриці впровадження системи розвитку	10	2	-
9	942-73	Розробка "Ланцюжку розвитку"	6	1	-
10	951-73	Оновлення календаря	6	1	-
11	952-76	Оновлення фінансового плану	8	2	-
12	953-71	Узгодження календаря та фінансового плану	2	5	-
13	961-72	Створення зручної системи планування розкладу E2E навчань	16	15	-
14	971-74	Донесення до співробітників суті і змісту нової системи розвитку	8	15	36 000 грн на зйомку корпоративного ролику
15	981-72	Оцінка якості системи розвитку працівників	16	15	-
16	982-73	Оцінка якості окремих програм розвитку протягом року	32	-	-
Всього			244		

Встановимо, що один робочий місяць включає в себе 21 робочий день. Кожен робочий день триває 8 годин. Тоді, середня вартість роботи однієї години працівників-виконавців проєкту становить: $32\ 000 / 21 \times 8 = 190,5$ грн. Таким чином, вартість оплати праці співробітників за реалізацію цього проєкту становить $190,5 \times 244 = 46\ 482$ гривні. Загальна сума реалізації проєкту становить $46\ 482 + 36\ 000 = 82\ 482$ гривні. Сума є приблизною і розрахована на основі усереднених даних – може і має бути відкоригована компанією в процесі впровадження проєкту відповідно до релевантних даних компанії.



Рис. 3.6. Переваги оновлення системи розвитку співробітників PepsiCo Ukraine за принципом 360 градусів (розроблено автором)

Таким чином, за допомогою методикам проєктного менеджменту загалом та СТР-словнику зокрема, прораховано загальну вартість реалізації проєкту оновлення системи розвитку співробітників PepsiCo Ukraine. З метою доведення

необхідності реалізації даного проєкту, визначмо що компанія отримає внаслідок його впровадження. Автором висунута гіпотеза, за якою впровадження оновленої системи розвитку працівників PepsiCo Ukraine опосередковано, проте водночас значуще вплине на якість та швидкість виконання цілей компанії. Покращення і розширення системи розвитку співробітників дозволить зростити кваліфікацію працівників компанії, що, в свою чергу, призведе до покращення їхньої якості та швидкості роботи. Серед іншого, впроваджена система дозволить покращити бренд роботодавця за рахунок привабливої для потенційних кадрів компанії можливості розвитку; підвищити вмотивованість працівників та показники штибу індексу лояльності співробітників (Enps – від англ. Employee Net Promoter Score). Усі покращення, до яких призведе впровадження описаної системи, наведено за принципом 360 градусів на рис. 3.6.

Варто зазначити, що визначити реальний економічний ефект від впровадження системи розвитку співробітників наразі неможливо. Занадто велика кількість факторів та невідомих змінних унеможливають точний прорахунок повернення на інвестиції (від англ. ROI – Return on Investment). З цієї причини, наразі висунуто та описано у рис. 3.6. гіпотезу, щодо позитивного впливу на фінансовий стан підприємства. Реальний же економічний ефект від впровадження системи розвитку співробітників PepsiCo Ukraine компанія зможе поррахувати після безпосереднього впровадження та тестування даної системи, не раніше ніж через рік від моменту запуску оновленої системи розвитку.

Отже, у цьому підрозділі проаналізовано запропоновану автором PepsiCo Ukraine систему розвитку співробітників. Порівняно наявну систему розвитку компанії із запропонованою. Визначено перелік дій, які мають бути виконані для досягнення запропонованої автором системи розвитку працівників. Побудовано організаційну та робочі структури проєкту впровадження нової системи розвитку працівників PepsiCo Ukraine. На основі методики CTR-словнику вираховано вартість впровадження нової запропонованої автором системи розвитку співробітників. Шляхом графіку 360 градусів показано які переваги отримає компанія від впровадження нової системи розвитку співробітників.

3.3. Методика впровадження розробленої системи особистісного і професійного розвитку співробітників компанії PepsiCo Ukraine

У попередніх розділах доведено важливість розвитку співробітників для компанії. Визначено сутність системи особистісного та професійного розвитку співробітників компанії. Побудовано оптимальну систему розвитку, та навели її на рис. 1.5. Проаналізовано компанію PepsiCo Ukraine, її наявну систему розвитку та визначили фінансові і кадрові можливості компанії до покращення цієї системи розвитку. Запропоновано план покращення системи розвитку співробітників PepsiCo Ukraine, вирахували його вартість і визначили позитивний вплив впровадження нової системи на компанію. У цьому останньому підрозділі, на основі раніше опрацьованих матеріалів, встановимо якими методиками компанії PepsiCo Ukraine варто послуговуватися задля ефективного впровадження запропонованої системи особистісного та професійного розвитку співробітників. З цією метою співставимо пункти впровадження системи особистісного і професійного розвитку працівників з методиками, які варто використати PepsiCo Ukraine для впровадження цієї системи у компанії (табл. 3.7).

Таким чином, складена таблиця 3.7 підсумовує оптимальні методи впровадження запропонованої системи розвитку працівників PepsiCo Ukraine. Саме зазначені 6 кроків формують систему особистісного і професійного розвитку співробітників для компанії.

Визначення компетенцій і знань працівників необхідні задля якісного та швидкого виконання завдань компанії, потребує серйозного підходу. Адже, саме на основі правильно визначених компетенцій, потрібних зараз і в майбутньому, компанія будує систему розвитку працівників. Отже, щоб система розвитку була спрямована на покращення не випадкових кваліфікацій, а саме тих, які покращать ефективність працівників у компанії, ці кваліфікації треба обрати аналітичним шляхом завдяки методам прийняття управлінських рішень. Зокрема, дещо адаптована версія Діаграма Ішикави допоможе сформувати кваліфікації за блоками

і розподілити їх на слабкі та сильні сторони, що допоможе визначити на розвиток яких кваліфікацій треба зробити акцент.

Побудова «кваліфікаційних мап» під окремі відділи та посади дозволяє сфокусувати навчання співробітників на максимально необхідні навички. Не існує чіткого механізму побудови «кваліфікаційних мап». Вони будуються відділом HR та/або керівниками окремих відділів, для працівників яких створюються «кваліфікаційні мапи».

Таблиця 3.7

**Методика впровадження системи розвитку співробітників PepsiCo
Ukraine (розроблено автором)**

Елементи послідовності впровадження системи розвитку співробітників	Методи впровадження системи розвитку співробітників PepsiCo Ukraine
Визначення компетенцій і знань працівників, необхідних зараз та в майбутньому	Методи прийняття управлінських рішень: Метод морфологічного аналізу, Діаграма Ішикави, Метод Ієрархій.
Побудова «Кваліфікаційної мапи»	Метод «Кваліфікаційних мап»
Визначення навичок, що потребують покращення	Методи оцінювання, тестування, анкетування та порівняння
Співставлення бажаного рівня компетенцій працівників із можливостями підприємства надати співробітникам необхідне навчання	Метод фінансового аналізу
Складання плану навчання співробітників	Методи проєктного менеджменту, метод календарного планування, Метод Матриці впровадження системи розвитку працівників (авторський), Метод «Ланцюжку розвитку» (авторський)
Оцінка успішності використання набутих знань, навичок і їхнього впливу на діяльність підприємства	Метод «360 градусів» П.Ворда, Метод «Віддачі на рішення» (табл. 1.1), Метод Моделі Кірпатріка (табл. 1.2) та різноманітні методи тестування, анкетування і оцінювання.

Побудувавши «кваліфікаційні мапи», компанія отримує картину «ідеального співробітника». Проте, на практиці часто працівники та кандидати на посаду мають

білі плями у певних навичках та знаннях, прописаних як необхідні у «кваліфікаційних мапах». Саме тому варто робити проміжні тестування, анкетування та опитування працівників, з метою визначення найслабших кваліфікацій з переліку необхідних у «кваліфікаційних мапах», та побудови календарю програм розвитку відповідно до визначених слабких кваліфікацій.

Співставлення бажаного рівня компетенцій працівників із можливостями підприємства надати співробітникам необхідне навчання виконується за допомогою фінансового аналізу та становить собою визначення фінансових можливостей компанії на виділення коштів на розвиток співробітників. Прорахувавши фінансові інвестиції, які можуть бути вкладені у розвиток співробітників, компанія має змогу приступити до формування плану розвитку – чітко розуміючи свої ліміти.

Складання плану навчання співробітників відбувається як завершальний етап підготовки системи розвитку співробітників. Складання плану навчання базується на всіх попередніх пунктах і включає в себе побудову Матриці впровадження системи розвитку співробітників, на основі якої за допомогою «Ланцюжків розвитку» формується календар програм розвитку співробітників.

Оцінка успішності використання набутих знань, навичок і їхнього впливу на діяльність підприємства відбувається під час та після реалізації річної системи розвитку співробітників компанії, з метою визначення ефективності окремих програм розвитку та системи розвитку в цілому, задля подальшого коригування і покращення даної системи. Зокрема, використовується і для визначення показників фінансової ефективності інвестицій у розвиток працівників.

Таким чином, перелічені вище 6 кроків і є послідовністю формування системи особистісного і професійного розвитку співробітників для компанії. PepsiCo Ukraine варто дотримуватися цих кроків у побудові власної системи розвитку працівників, адже вона має наступні переваги:

- чітка послідовність запровадження – дозволяє зробити все злагоджено і в короткі часові проміжки;

- використання методів проєктного менеджменту привносить системність та організованість, що дозволяє легко керувати процесом впровадження системи навчання;
- застосування методів прийняття управлінських рішень для відбору переліку компетенцій у «кваліфікаційні мапи» дозволяє обрати найбільш релевантні сьогодні і в найближчому майбутньому компетенції для компанії;
- використання методів тестування, анкетування та опитування дозволяє визначити, які з перелічених в «кваліфікаційних мапах» компетенцій потребують покращення;
- прорахунки інвестицій завдяки фінансовому аналізу дозволяють визначити адекватну суму інвестицій у розвиток співробітників для компанії і прорахувати у подальшому повернення на інвестиції (від англ. Return on Investments), вкладені у розвиток працівників.

Підсумовуючи результати зазначимо, що запропонована методика щодо впровадження системи особистісного і професійного розвитку співробітників працює за принципом «воронки» – і саме тому є такою ефективною та чіткою (рис. 3.7).

Як «воронка», запропонована система розвитку співробітників іде від більшого до меншого – визначивши спершу перелік всіх потрібних компетенцій працівникам компанії, і звужуючи його далі до компетенцій, які потребують вдосконалення і завершуючи компетенціями, на покращення яких у компанії наявний фінансовий ресурс. Завдяки «ворончастого» підходу до формування системи розвитку співробітників PepsiCo Ukraine, компанії вдасться простежити ланцюжок від своєї початкової мети до кінцевого результату, і скласти саме такий перелік програм розвитку, який буде спрямований на покращення саме тих компетенцій працівників, які потрібні компанії.

При цьому, основним елементом «воронки», який є визначальним у впровадженні системи розвитку працівників, є саме визначення переліку необхідних для компанії компетенцій співробітників, адже від переліку потрібних компетенцій буде залежати вся подальша стратегія з розробки системи розвитку.



Рис. 3.7. Воронка впровадження системи розвитку працівників
(розроблено автором)

Визначення компетенцій співробітників компанії PepsiCo та покращення процесів пошуку співробітників з необхідним рівнем кваліфікації може відбуватися за допомогою методів прийняття менеджерських рішень. У якості прикладу одного зі способів визначення компетенцій працівників наведено методу Ішикави (метод рибацької кістки) на рис. 3.8. Відповідно до методу Ішикави, кваліфікації мають бути поділені на блоки, зокрема, можна виділити такі: особисті якості, комунікаційні навички, рівень володіння комп'ютером, освіта, аналітичні здібності та робота з текстом. По кожному з цих блоків варто виділити всі необхідні компетенції та поділити їх на такі, що потребують удосконалення (зовнішня сторона рибацької кістки) та ті, що перебувають на задовільному рівні (внутрішня сторона рибацької кістки).



Рис. 3.8. Факторний аналіз оптимізації процесу пошуку співробітників з необхідним рівнем кваліфікації відповідно до методу Ішикави (розроблено автором на основі [46])

Так, відповідно до розробленої для PepsiCo Ukraine діаграми Ішикави, компетенціями, що потребують вдосконалення, і на які має бути спрямована система розвитку співробітників, є: толерантність та ініціативність (особисті якості); вміння публічного виступу (комунікаційні навички); знання програмного забезпечення внутрішнього використання (рівень володіння комп'ютером); вміння писати та розуміти брифи, креативний копірайтинг (робота з текстом); вміння працювати з аналітичними програмами, вміння розуміти графіки, вміння проводити складні розрахунки (аналітичні здібності). Решта перелічених у діаграмі Ішикави компетенцій перебуває на задовільному або хорошому рівні і наразі не потребують вдосконалення.

Перевагою застосування методу Ішикави для відбору компетенцій співробітників, що потребують розвитку і покращення, є його структурність та креативність. З недоліків такого методу слід зазначити, що він побудований на методі експертної оцінки, а отже суб'єктивності побудови діаграми Ішикави – не уникнути.

Отже, у цьому підрозділі встановлено методи впровадження системи особистісного і професійного розвитку співробітників PepsiCo Ukraine. Проаналізовано сутність кожного метода у системі розвитку співробітників. Побудовано авторську «ворончасту» схему впровадження системи розвитку співробітників PepsiCo Ukraine та прояснено її зміст. Показано приклад використання Діаграми Ішикави для відбору компетенцій, а також для розподілу компетенцій на такі, що потребують покращень і на такі, що знаходяться на хорошому рівні.

Висновки до розділу 3

Дослідження системи особистісного та професійного розвитку співробітників компанії PEPSICO UKRAINE дозволило зробити такі висновки:

1. На прикладі відділу бренд-маркетингу побудовано універсальну «кваліфікаційну мапу» PepsiCo Ukraine, пояснено її зміст та описано способи роботи з нею. Розроблено Матрицю впровадження системи розвитку співробітників та описано її сутність у розробленому «Ланцюжку розвитку». Запропоновані критерії класифікацій програм розвитку компанії PepsiCo Ukraine та наведено оптимальний розподіл програм розвитку за цими критеріями.

2. Проаналізовано запропоновану автором PepsiCo Ukraine систему розвитку співробітників. Порівняно наявну систему розвитку компанії із запропонованою. Визначено перелік дій, які мають бути виконані для досягнення запропонованої автором системи розвитку працівників. Побудовано організаційну та робочі структури проєкту впровадження нової системи розвитку працівників PepsiCo Ukraine. На основі методики STR-словнику вираховано вартість впровадження нової запропонованої автором системи розвитку співробітників. Шляхом графіку 360 градусів показано які переваги отримає компанія від впровадження нової системи розвитку співробітників.

3. Встановлено методи впровадження системи особистісного і професійного розвитку співробітників PepsiCo Ukraine. Проаналізовано сутність кожного метода у системі розвитку співробітників. Побудовано авторську «ворончасту» схему впровадження системи розвитку співробітників PepsiCo Ukraine та прояснено її зміст. Показано приклад використання Діаграми Ішикави для відбору компетенцій, а також для розподілу компетенцій на такі, що потребують покращень і на такі, що знаходяться на хорошому рівні.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження щодо формування системи особистісного і професійного розвитку співробітників підприємства (на прикладі PepsiCo Ukraine) дозволило зробити такі висновки:

1. Встановлено, що особистісний та професійний розвиток співробітників – це безперервний складний та багатогранний процес навчання, спрямований на працівників з метою мотивації та покращення особистісних та фахових навичок, знань для подальшого підвищення економічної ефективності співробітників компанії. Досліджено, що система розвитку співробітників посідає одне з ключових позицій у корпоративній культурі компанії.

2. Сформовано системи особистісного та професійного розвитку співробітників підприємства. Встановлено доцільність використання «кваліфікаційних мап» з метою впровадження системи розвитку співробітників підприємства. Визначено, що система розвитку персоналу – це сукупність заходів компанії, спрямованих на адаптацію, підвищення кваліфікації, навчання персоналу з метою покращення мікроклімату в колективі, мотивації співробітників та професійних здібностей працівників.

3. Запропоноване авторське визначення поняття оцінювання персоналу. Визначено методи оцінювання ефективності систем особистісного та професійного розвитку співробітників. Встановлено економічні ефекти за якими варто оцінювати систему розвитку співробітників. Сформовано на основі моделі Д. Кірпатріка, покращеної Дж. Філіпсом, авторську таблицю «Оцінювання за чотирьохрівневою моделлю Кірпатріка».

4. Досліджено організаційну структуру PepsiCo Ukraine. Визначено основні напрямки діяльності компанії. Побудовано загальну організаційну структуру PepsiCo Ukraine на основі даних компанії. Визначено ієрархічний поділ співробітників на рівні та підрівні. Встановлено брендний портфель компанії в Україні, а також юридичний склад компанії PepsiCo Ukraine. Побудовано ланцюжок створення додаткової вартості компанії та описано кожен блок.

5. Проведено аналіз фінансового стану PepsiCo Ukraine на основі фінансової звітності ПрАТ «Вімм-Білль-Данн», складової частини PepsiCo Ukraine.

Встановлено з яких юридичних осіб складається PepsiCo Ukraine. Визначено поняття FMCG-компанії та наведено рейтинг найприбутковіших компаній із цієї галузі. Проаналізовано внутрішні дані компанії PepsiCo Ukraine, доведено платоспроможність компанії на прикладі останніх значних капіталовкладень PepsiCo Ukraine. Висунуто припущення, що PepsiCo Ukraine володіє достатнім фінансовим ресурсом для вливання грошових коштів у системи особистісного та професійного розвитку співробітників.

6. Проаналізовано наявну наразі систему особистісного та професійного розвитку співробітників компанії PepsiCo Ukraine. Визначено та досліджено основні принципи розвитку співробітників у компанії. Встановлено поняття «PDR», «принцип E2E», а також «навчання в процесі роботи», «навчання за допомогою інших» і «традиційне навчання». Сформовано базу для написання практичних рекомендацій з покращення системи особистісного і професійного розвитку співробітників у компанії PepsiCo Ukraine.

7. Побудовано універсальну «кваліфікаційну мапу» PepsiCo Ukraine на прикладі відділу бренд-маркетингу, прояснено її зміст та описано способи роботи з нею. Розроблено Матрицю впровадження системи розвитку співробітників та описано її сутність у розробленому «Ланцюжку розвитку». Запропоновано критерії класифікацій програм розвитку компанії PepsiCo Ukraine та наведено оптимальний розподіл програм розвитку за цими критеріями.

8. Проаналізовано запропоновану автором PepsiCo Ukraine систему розвитку співробітників. Порівняно наявну систему розвитку компанії із запропонованою. Визначено перелік дій, які мають бути виконані для досягнення запропонованої автором системи розвитку працівників. Побудовано організаційну та робочі структури проєкту впровадження нової системи розвитку працівників PepsiCo Ukraine. Вирахувано вартість впровадження нової запропонованої автором системи розвитку співробітників. Визначено які переваги отримає компанія від впровадження нової системи розвитку співробітників.

9. Запропоновано методи впровадження системи особистісного і професійного розвитку співробітників PepsiCo Ukraine. Встановлено сутність кожного метода у системі розвитку співробітників. Побудовано авторську «ворончасту» схему впровадження системи розвитку співробітників PepsiCo

Україне та прояснено її зміст. Сформовано приклад використання Діаграми Ішикави для відбору компетенцій, а також для розподілу компетенцій на такі, що потребують покращень і на такі, що знаходяться на хорошому рівні.

10. Рекомендовано компанії PepsiCo Ukraine оновити систему особистісного та професійного розвитку співробітників відповідно до запропонованої методики. Компанія PepsiCo Ukraine є одним з найкращих роботодавців України і перманентно намагається приділяти увагу розвитку своїх співробітників. Проте, використання ресурсів компанії на розвиток співробітників використовується не надто раціонально, а деякі програми розвитку працівників не збігаються із потребами підприємства. З огляду на це, рекомендовано PepsiCo Ukraine звернути особливу увагу на введення сильної програми E2E навчання співробітників з метою зменшення витрат на розвиток співробітників. Водночас, рекомендовано застосувати методику оновлення системи розвитку співробітників за принципом «воронки», використавши, зокрема, метод побудови трирівневих «кваліфікаційних мап», метод Матиці впровадження системи розвитку та різноманітні методи оцінки впровадженої системи. У подальшому, компанії PepsiCo Ukraine варто не тільки дотримуватися оновленої за запропонованою методикою системи розвитку співробітників, а і постійно коригувати її відповідно до нових тенденцій ринку, появи нових технологій, результатів оцінювання програм розвитку тощо. Оновлення системи розвитку співробітників має відбуватися перш за все за допомогою коригування трирівневих «кваліфікаційних мап» компанії, а також розширення Матриці впровадження системи розвитку співробітників, дотримуючись при цьому принципу «воронки». За умови впровадження компанією рекомендованих нововведень, PepsiCo Ukraine вдасться посилити систему розвитку своїх працівників, розширити кількість та покращити якість програм навчання, оптимізувавши при цьому витрати на розвиток співробітників і покращивши економічний ефект провадження особистісного та професійного розвитку співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лоянич Я., Тьюнінг для системи розвитку, Ярослава Лоянич, від 10 лютого 2015 року, [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm281.html>
2. Унікальні моделі корпоративного навчання і розвитку персоналу, Львівська бізнес-школа, [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.management.com.ua/tend/unique_models.pdf
3. Федорак Я., Основи розвитку персоналу, [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.management.com.ua/review/rev262.html>
4. Топ-10 стратегічних напрямків у сфері талантів, на які практично не звертають уваги компанії, від 17 січня 2013 року, [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.management.com.ua/tend/tend518.html>
5. Dr. John Sullivan, The Top 10 Strategic Talent Areas Where Most Firms Do Nothing, Jan 7th, 2013, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.ere.net/the-top-10-strategic-talent-areas-where-most-firms-do-nothing/>
6. Ковальчук А., Піти не можна лишитися: 5 способів утримання талантів, від 19 липня 2019, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://prohr.rabota.ua/piti-ne-mozhna-lishitisya-5-sposobiv-utrimannya-talantiv/>
7. Jamira Burley, Equipping the Workforce of the Future, Nov 19th, 2018, [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.management.com.ua/tend/tend1072.html>
8. Ягупов В., Професійний розвиток особистості фахівця: поняття, зміст та особливості, від 17 квітня 2015, [Електронний ресурс] Режим доступу: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8845/Yahupov_Profesiinyi_razvytok_osobystosti.pdf?sequence=1&isAllowed=y
9. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвид-во, 2007. – 608 с.
10. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – Москва: «Дело», 1998. – 702 с.

11. Озірська Н., Концептуальні відмінності та точка перетину організаційної та корпоративної культури, Науковий вісник Херсонського державного університету, 2015, [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_13/107.pdf
12. Gold K. Managing for Success: A Comparison of the Private and Public Sectors / K- Gold // Public Administration Review, 1982. Nov.- Dec. P. 568-575.
13. Найкращі роботодавці 2017 року: що приваблює досвідчених кандидатів, від 11 квітня 2018, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://eba.com.ua/najkrashhi-robotodavtsi-2017-roku-shho-pryvablyuye-dosvidchenyh-kandydativ/>
14. Збрицька Т.П., Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. — 427 с.
15. Лазоренко Л.В., Організація розвитку персоналу на підприємстві, [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_94046195.pdf
16. Лучшие HR-решения / [А. Крымов, В. Ярных, С. Иванова, В. Кобзева и др.]; под ред. А. Кремова. – М.: Вершина, 2009. – 192 с.
17. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: Учебное пособие. / Лукашевич В.В. – М. : КноРус, 2008. – 240 с.
18. Bridget Miller, What's skill mapping, Aug 22nd, 2019, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2019/08/22/what-is-skills-mapping/>
19. Ситник Н.І., Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами, НТУУ «КПІ», [Електронний ресурс] Режим доступу: http://economy.kpi.ua/files/files/24_kpi_2010_7.pdf
20. Синиченко А.В., Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом, [Електронний ресурс] Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Fub_2016_1_32.pdf

21. Nestle, The Nestlé People Development Review, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/people/people-development-review-en.pdf>
22. Ocasta, What is G2G learning and why are Google using it to boost employee knowledge, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://ocasta.com/blog/2019/09/18/what-is-g2g-learning-and-why-are-google-using-it-to-boost-employee-knowledge>
23. Guide: Create an employee-to-employee learning program, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://rework.withgoogle.com/guides/learning-development-employee-to-employee/steps/introduction/>
24. Офіційна сторінка PR-агенції Newsfront в соцмережі Facebook, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.facebook.com/newsfront/>
25. Офіційний сайт H&M, [Електронний ресурс] Режим доступу: https://career.hm.com/content/hmcareer/en_in/workingathm/get-to-know-us/benefits.html
26. McDonald's, Our Investment in People, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/scale-for-good/investment-in-people.html>
27. Офіційний сайт ІКЕА, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://ikea.jobs.cz/en/development-in-ikea/>
28. Зімовін О., «360 градусів»: оцінка компетенцій співробітника, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ot/2017/september/issue-18/1/article-30836.html>
29. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. / А.М. Колот – К.: КНЕУ, 2002. - 337 с.
30. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
31. Заранко И., Модель оценки эффективности обучения Дональда Киркпатрика, [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.hrm.ua/article/model_ocenki_jeffektivnosti_obuchenija_donalda_kirkpatrika

32. Модель оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика, [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1434>
33. Щетініна Л.В., Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь, [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://oaji.net/articles/2017/728-1496223295.pdf>
34. Маслоу А., Мотивация и личность, 3-е издание / Абрахам Маслоу – Санкт-Петербург: «Питер», 2010. – 352 с.
35. Офіційний сайт PepsiCo Ukraine, [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://pepsico.ua/>
36. Certified Top Employers Ukraine 2020, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.top-employers.com/en/certified-top-employers/country/ukraine/>
37. Кравченко В. О. Основы менеджменту: Навч. посібник / В. О. Кравченко. – Одеса: Атлант, 2012 р. – 211 с. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://kist.ntu.edu.ua/textDZ/Kravchenko%20V.A..pdf>
38. Стадник В. В. Менеджмент / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2010. – 472 с.
39. Consultancy, The 50 largest FMCG / consumer goods companies in the world, Sep 24th, 2018, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.consultancy.uk/news/18765/the-50-largest-fmcg-consumer-goods-companies-in-the-world>
40. Економічна правда, Чипси Lay's вироблятимуть в Україні, від 15 листопада 2018 року, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/11/15/642669/>
41. Організаційна структура PepsiCo, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://theorg.com/org/pepsico>
42. Верещагіна Л.А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности / Л.А. Верещагіна – Харьков: «Гуманитарный Центр», 2012. – 212 с.
43. Офіційний сайт програми стажування PepsiCo GO, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://pepsico-ukraine.vcv.ai/>

44. Офіційний сайт PepsiCo Ukraine, «PepsiCo Go!»: річна програма стажування для молодих талантів розпочинає свій шлях в Україні, [Електронний ресурс] Режим доступу: http://pepsico.ua/media/press_releases/releases_1564.html
45. Мотивація персоналу в Google: секрети успіху, від 20 серпня 2014р. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.management.com.ua/blog/1509>
46. Исикава К. Японские методы управления качеством / Сокр.пер. с англ. / Под. Ред. А. В. Гличева. — М: Экономика, 1988. — 214 с.
47. Ноздріна Л. В., Управління проектами: Підручник / Л. В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай — Київ: Центр учбової літератури, 2010. — 432 с.
48. Довгань Л.Є., Управління проектами: навчальний посібник / Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик, [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22498/4/2017-UPJ-Lekciji%28194%29.pdf>
49. Партридж Д., Люди чи прибуток: Ламай систему. Живи з метою. Будь успішним / Дейл Партридж – К.: «Книголав», 2017. – 240 с.
50. Universumglobal, World's Most Attractive Employers 2017 [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://universumglobal.com/worlds-most-attractive-employers-2017/>
51. Рейтинг роботодавців України» від 2018р., [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://hhcdn.ru/file/16699164.pdf>
52. 9 creative techniques for you and your team, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://miro.com/blog/creative-techniques/>
53. Сет Годін, Усі ми трохи дивакуваті. Міф про масовість і кінець конформізму / Сет Годін; пер. з англ. Зорина Корабліна. – К.: Наш Формат, 2016 – 104 с.
54. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
55. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент: Учебник – 3-е издание / Москва; «Гардарики», 2003. — 528 с.
56. Азарова А.О., Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 283 с.

57. Складання індивідуальних планів розвитку, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://shl.com.ua/reshenija-dlja-hr/razvitie/sostavlenie-ipr>
58. Hameed A., Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework / Abdul Hameed, Aamer Waheed – International Journal of Business and Social Science: Vol. 2 No. 13 [Special Issue - July 2011], [Електронний ресурс] Режим доступу:
http://www.ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._13_Special_Issue_July_2011/26.pdf
59. Importance of Employee Development, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.managementstudyguide.com/employee-development-importance.htm>
60. Fried J., Rework / Jason Fried, David Heinemeier Hansson. – USA: Crown Business, 2010. – 288 p.
61. Hassell D., 5 Ways To Improve Employee Development At Your Company, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.15five.com/blog/how-do-i-improve-employee-development/>
62. Olenski S., 8 Key Tactics For Developing Employees / Steve Olenski – Forbes, Jun 20th, 2015., [Електронний ресурс] Режим доступу:
<https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2015/07/20/8-key-tactics-for-developing-employees/#6c4d5e916373>
63. Офіційний сайт PepsiCo Inc., [Електронний ресурс] Режим доступу:
<https://www.pepsico.com/>
64. Allan H., The PepsiCo HR Career Framework: A Data-Driven Approach to Career Development, [Електронний ресурс] Режим доступу:
https://www.researchgate.net/publication/312488177_The_PepsiCo_HR_Career_Framework_A_Data-Driven_Approach_to_Career_Development
65. Employee Development, [Електронний ресурс] Режим доступу:
<https://www.valamis.com/hub/employee-development>

ДОДАТКИ

Додаток А

Шаблон річного плану розвитку працівників PepsiCo Ukraine

(надано компанією)

PDR FORM: PEPSICO DEVELOPMENT PLAN

PEPSICO EMPLOYEE	
FUNCTION:	Marketing

Short-Term Objectives

Deliver Business Plan	Objectives:	Employee's comments:	Line Manager	Program Period/ Rotation	Line Manager's Summary:
Create Efficiency	Objectives:	Employee's comments:	Line Manager	Program Period/ Rotation	Line Manager's Summary:

Long-Term Objectives

Drive Future Business Success	Objectives:	Employee's comments:	Line Manager	Program Period/ Rotation	Line Manager's Summary
Drive Organization Health	Objectives:	Employee's comments:	Line Manager	Program Period/ Rotation	Line Manager's Summary
Develop Self & Others	Objectives:	Employee's comments:	Line Manager	Program Period/ Rotation	Line Manager's Summary
Manager's Feedback Summary:					
Development Priorities:					

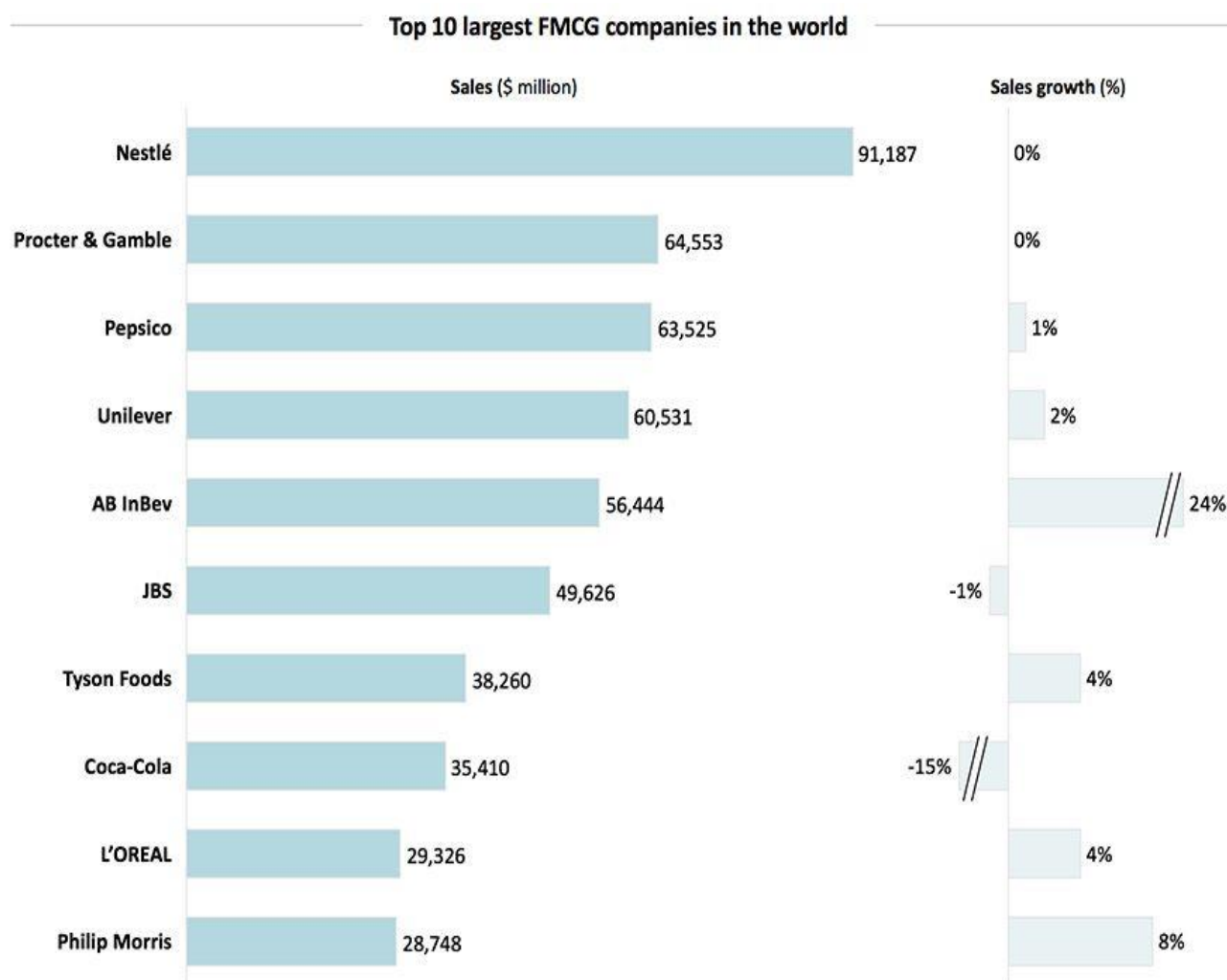
Словник скорочень до організаційної структури PepsiCo Ukraine

(сформовано автором на основі даних компанії)

Скорочення	Повна назва
ВЗб	Відділ збуту
МП	менеджер з продажів
СВ	супервайзер
ТП	торгові представники
МД	мерчендайзер
ВБМ	Відділ бренд-маркетингу
ММК	Маркетинговий менеджер категорії
БМ	Бренд-менеджер
МБМ	Молодший бренд-менеджер
ВТМ	Відділ трейд-маркетингу
ММК	Маркетинговий менеджер каналу
БМ	Трейд-маркетинг менеджер
МБМ	Молодший трейд-маркетинг менеджер
ВЛ	Відділ логістики
МД	менеджер з доставки
СС	спеціаліст складу
ЗГ	завідуючий гаражем
В	водій
ВВ	Відділ виробництва
МВ	менеджер з виробництва
Т	технолог
ВФ	Відділ фінансів
МФ	Керівник відділу фінансів
СВФ	Спеціаліст відділу фінансів
МВФ	Молодший спеціаліст відділу фінансів
ГБ	головний бухгалтер

Скорочення	Повна назва
Б	Бухгалтер
ВК	Відділ кадрів
КВК	Керівник відділу кадрів
СВК	Спеціаліст відділу кадрів
МСВК	Молодший спеціаліст відділу кадрів
ВТ	Відділ технічний
ГМ	Керівник технічного відділу
МТО	Спеціаліст технічного відділу
ЮВ	Юридичний відділ
ГЮ	Головний юрист
СЮВ	Спеціаліст юридичного відділу
МСЮВ	Молодший спеціаліст юридичного відділу
ПВ	Піар-відділ
КПВ	Керівник піар-відділу
СПВ	Спеціаліст піар-відділу
МСПВ	Молодший спеціаліст піар-відділу
ВА	Відділ аналітики
КВА	Керівник відділу аналітики
ГША	Головний шопер-аналітик
США	Спеціаліст шопер-аналітик
ГКА	Головний консюмер-аналітик
СКА	Спеціаліст консюмер-аналітик
ВЗа	Відділ закупок
КВЗа	Керівник відділу закупок
СПЗа	Спеціаліст відділу закупок

Місце PepsiCo Inc. у рейтингу топ-10 FMCG-компаній світу [39]



Source: Consultancy.uk analysis, Bloomberg, OC&C Strategy Consultants

SWOT-аналіз PepsiCo Ukraine (сформовано автором)

Сильні сторони		Значимість	Оцінка	Зважена оцінка	Частка
1	Великий портфель брендів	5	5	25	0,23
2	Сильні бренди, що є лідерами своїх категорій	5	4	20	0,19
3	Прибуткова материнська компанія (3-тя за прибутковістю FMCG-компанія в світі), що дозволяє провадити серйозні інвестиції у розвиток	3	5	15	0,14
4	Виробничі потужності в Україні	4	5	20	0,19
5	Репутація виробника якісної продукції, топ-роботодавця, платника податків	3	4	12	0,11
6	Орієнтованість на потреби ринку	4	4	16	0,15
Разом				108	1,00
Слабкі сторони		Значимість	Оцінка	Зважена оцінка	Частка
1	Репутація забрудника довкілля: PepsiCo виробляє дуже багато пластику, целофану тощо	2	4	8	0,15
2	Складний механізм впровадження інновацій через необхідність узгоджень на багатьох рівнях	3	4	12	0,22
3	Велика кількість конкурентів	3	5	15	0,27
4	Велика кількість категорій, у яких представлена компанія, що змушує працівників розпилювати свою увагу на багато проєктів, а не концентруватися на одному, і в результаті затримує робочі процеси	4	5	20	0,36
Разом				55	1,00
Можливості		Значимість	Оцінка	Зважена оцінка	Частка
1	Покупка нових локальних брендів та вихід на нові категорії продукції, наприклад, шоколад	4	2	8	0,16
2	Вихід на український ринок брендів PepsiCo Inc., які ще не були представлені на вітчизняному ринку	3	5	15	0,31
3	Переорієнтація стратегії на виробництво більш здорових продуктів харчування	3	2	6	0,12
4	Відкриття власного сервісу онлайн-комерції для реалізації продукції оптом та у роздріб	2	2	4	0,08
5	Появи нових сильних ритейлерів, які стануть рушійною силою збільшення споживання і допоможуть PepsiCo Ukraine збільшувати продажі та нарощувати частку ринку.	4	4	16	0,33
Разом				49	1,00
Загрози		Значимість	Оцінка	Зважена оцінка	Частка
1	Репутаційна криза через забруднення довкілля	2	3	6	0,10
2	Репутаційна криза через розташування у Росії Головного офісу бізнес одиниці, до якої входить PepsiCo Ukraine	3	2	6	0,10
3	Локальні конкуренти, які можуть швидше приймати рішення та реагувати на зміни ринку у зв'язку з меншим ланцюгом узгоджень	4	4	16	0,27
4	Вихід на ринок нових сильних міжнародних гравців, або появи сильних вітчизняних конкурентів	4	2	8	0,13
5	Зниження споживання продукції через тривалий карантин	5	4	20	0,33
6	Переорієнтація споживачів на здоровий спосіб життя (основні рушії прибутку PepsiCo – снеки та солодка газована вода).	2	2	4	0,07
Разом				60	1,00