

76
12.12.2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

НЕЙВЕРТ Ярослав Олегович
(студент групи ЗМО-22-2М)

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПІДСИСТЕМА
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Орлова К. Є.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Сотник А. А.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Нейверт Я. О. Система управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості функціонування системи управління персоналом у загальній системі менеджменту організації та визначено перспективні напрями удосконалення у відповідній сфері.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, мотивація, органи місцевого самоврядування, кадри.

Annotation

Neivert Ya. O. Personnel management system as a subsystem of enterprise management. – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

The master's qualification work examines the peculiarities of the personnel management system functioning within the general management system of the organization and defines perspective ways for improvement in the relevant field.

Keywords: personnel, personnel management, motivation, local governments, staff.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	7
1.1. Сутність та особливості управління персоналом підприємства.....	9
1.2. Система управління персоналом підприємства.....	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління персоналом підприємства.....	20
1.4. Правове забезпечення відносин у сфері управління персоналом.....	26
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».....	34
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	34
2.2. Діагностика фінансового стану ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».....	39
2.3. Аналіз системи управління персоналом підприємства.....	49
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».....	63
3.1. Напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства....	63
3.2. Організаційно-економічні заходи щодо удосконалення мотивації персоналу підприємства.....	72
3.3. Оцінка економічної ефективності розроблених заходів.....	78
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. У ХХІ столітті надзвичайно велике значення має професійно організоване управління будь-якою системою, в тому числі і системою управління підприємством, ключову роль в якій відіграє управління людьми, персоналом організації. Дослідження систем управління персоналом є одним з важливих напрямів для проектування, побудови та вдосконалення діяльності підприємства. Для дослідження систем управління необхідно сформулювати цілі, завдання, встановити необхідні науково-теоретичні закономірності, використовувати сучасні методики, щоб прийняти правильні рішення.

Актуальність даної роботи обумовлена тим, що ефективність діяльності як невеликих організацій, так і величезних компаній, багато в чому залежить від людського капіталу, тобто кадрового потенціалу підприємства, вміння організувати і керувати кадрами, забезпечувати функціонування і розвиток системи управління.

Дослідження систем управління персоналом має свою особливу специфіку, що визначає процеси управління не тільки персоналом організації, а й економічної системи в цілому, якою є саме підприємство. Підприємство буде для системи управління персоналом мікросередовищем, а держава – макросередовищем. Водночас, маємо зауважити, що сучасні умови діяльності суб'єктів господарювання характеризуються складністю та невизначеністю, що визначає необхідність трансформації існуючих підходів до управління персоналом.

Роль та значення забезпечення ефективного управління персоналом визначають вагомий науковий інтерес до зазначеного кола питань. Зокрема, дослідженням у сфері управління персоналом присвячено роботи М. Г. Ведернікова, О. А. Гавриша, О. В. Григор'євої, Я. В. Дерунця, М. В. Кармінської-Білобрової, Г. Р. Копця, Т. А. Костунець, О. М. Лизунової,

О. В. Побережець, О. В. Черненко та ін. Водночас, маємо зауважити, що складність та комплексність питань, пов'язаних із реалізацією функцій управління персоналом визначають доцільність подальших наукових розробок у визначеній сфері.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою дослідження є дослідження системи управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та обґрунтування шляхів її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- дослідити сутність та особливості управління персоналом підприємства;
- визначити систему управління персоналом підприємства;
- охарактеризувати методичні засади оцінки ефективності управління персоналом підприємства;
- проаналізувати правове забезпечення відносин у сфері управління персоналом;
- навести загальну характеристику підприємства;
- провести діагностику фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- проаналізувати систему управління персоналом підприємства;
- визначити напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства;
- розробити організаційно-економічні заходи щодо удосконалення мотивації персоналу підприємства;
- оцінити економічну ефективність розроблених заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства. **Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних засад і

практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз, синтез, узагальнення, логіко-правовий, бібліографічний, системний, економіко-статистичного аналізу, графічний метод.

Інформаційною базою для написання роботи є внутрішня нормативна документація, статистичні збірники і довідники, підручники, монографії, наукові статті в періодичних виданнях, а також фінансова звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Наукова новизна магістерської кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні теоретико-методичних засад управління персоналом підприємства. Зокрема, це знайшло своє втілення у наступному:

– дістали подальшого розвитку теоретичні засади управління персоналом підприємства шляхом імплементації інструментів тайм-менеджменту та організації робочого місця для управлінського персоналу, що надасть можливість підвищити продуктивність праці та досягти покращення результатів функціонування підприємства в цілому.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом підприємства. Наведені у роботі пропозиції можуть бути використані у діяльності як ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», так і інших суб'єктів господарювання.

За результатами дослідження опубліковано:

Дем'янчук М. В., Нейверт Я. О. Розвиток персоналу як інструмент забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки, 15-19 травня 2023 року*. Житомир: Житомирська політехніка, 2023. С. 364. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/4-vplyv-innovatsiynykh.pdf>

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано в наступні науковій конференції: Всеукраїнська науково-практична on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвячена Дню науки.

Структура та обсяг роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 87 сторінок. Робота містить 30 таблиць, 10 рисунків, 4 додатки. Список використаних джерел налічує 81 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність та особливості управління персоналом підприємства

В умовах сучасної ринкової економіки діяльність будь-якого підприємства включає в себе постійний систематичний аналіз і оцінку ефективності використання ресурсів, в тому числі ефективність функціонування системи управління персоналом.

Одним з найважливіших факторів функціонування і розвитку підприємства на сучасному етапі розвитку є ефективне управління персоналом. Ефективність діяльності будь-якої компанії залежить від того, як керівництво може організовувати і керувати кадрами, від її кадрового потенціалу, здатності менеджменту забезпечувати функціонування і розвиток системи управління. Персонал компанії або «людський ресурс» в сучасних умовах виступає як стратегічний резерв для функціонування даної компанії.

Управління персоналом або персонал-менеджмент (human resources management, HRM, HR) – область знань і практичної діяльності, що спрямована на забезпечення роботи організації персоналом, який буде здатний виконувати покладені на нього трудові функції, і оптимальне його використання. Управління персоналом підприємства є невід’ємною частиною якісних систем управління [8].

Діяльність з управління персоналом – цілеспрямований вплив на людську складову організації, орієнтований на приведення можливостей персоналу у відповідність з цілями, стратегією, умовами розвитку організації. Управляти підприємством означає оптимально розподіляти цілі і завдання між структурними підрозділами (службами, змінами, бригадами тощо) і кожним окремим працівником підприємства.

Сутністю системи управління персоналом є системний, організований і

планомірний вплив на процеси формування, розподілу, а також перерозподілу трудових ресурсів на підприємстві, спрямований на створення ефективних умов для використання трудових якостей працівників, всебічного розвитку персоналу, для грамотного і доцільного забезпечення функціонування підприємства, для досягнення найкращих фінансових та економічних результатів діяльності підприємства.

Завданнями системи управління персоналом є:

- забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, зацікавленими в роботі;
- раціональне використання праці персоналу, з урахуванням майстерності та кваліфікації;
- задоволеність співробітників своєю працею;
- створення сприятливої атмосфери на підприємстві;
- можливість кар'єрного росту співробітників;
- підвищення кваліфікації для досягнення найкращих результатів у праці;
- створення сприятливих умов праці;
- підвищення активності працівників і підняття ініціативності у праці.

Головною метою системи управління персоналом є своєчасне забезпечення підприємства кадрами, їх грамотне функціональне використання, розвиток професійних якостей працівників, їх соціальне забезпечення [13].

Існує значна кількість функцій системи управління персоналом: планування, управління наймом, навчання та розвиток, управління мотивацією, інформаційне та правове забезпечення, дотримання норм умов праці, лінійне керівництво та інші. Система управління персоналом формується таким чином, щоб було можливо реалізувати всі функції управління кадрами підприємства. В систему управління персоналом входить зазвичай підсистема загального лінійного керівництва, функціональні підсистеми, які спеціалізуються на виконанні функцій: планування, маркетингу персоналу; обліку та найму персоналу; розвитку та навчання персоналу; мотивації до праці персоналу

підприємства; соціального розвитку організації; розвитку організаційної структури; правового та інформаційного забезпечення та інші. Крім того, в підсистему загального і лінійного керівництва входить управління виробничими підрозділами [12].

Підсистема планування та маркетингу персоналу включає функції, пов'язані з розробкою кадрової політики та стратегій управління кадрами, а також функції, спрямовані на аналіз потенціалу персоналу і ринку праці в цілому, організацію планування діючих кадрів, планування та подальше прогнозування існуючої потреби в новому і нинішньому персоналі.

Стратегію розвитку організації в цілому забезпечує підсистема найму та відбору персоналу. Майбутній розвиток підприємства залежить від якісного найму та відбору персоналу, швидкої адаптації новоприйнятих працівників. Також сюди можна віднести професійну орієнтацію працівників, раціональне використання і розподіл персоналу по підрозділах в організації, управління зайнятістю, облік прийому, заохочення, переміщення, звільнення кожного співробітника.

Аналіз відносин і на його основі регулювання, як особистісних, так і групових трудових взаємин співробітників, управління конфліктами на виробництві, психологічна діагностика в сфері ділових взаємин, регулюється підсистемою управління трудовими відносинами.

Підсистема умов праці спрямована на дотримання певних вимог і правил в області охорони праці, навколишнього середовища, технічної естетики та ергономіки трудового процесу.

Навчанням, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації, введенням на посаду та адаптацією працівників займається підсистема управління розвитком персоналу. Ця ж підсистема здійснює оцінку кандидатів на вакантні посади, проводить атестацію персоналу, організовує раціоналізаторську і винахідницьку діяльність співробітників, службово-професійне просування працівників підприємства, організовує роботу з кадровим резервом [6].

Підсистема управління мотивацією і поведінкою персоналу пов'язана з

управлінням мотивами поведінки працівників, нормуванням і тарифікацією процесу виробництва, розробкою систем заробітної плати співробітників, форм їх участі в капіталі і прибутку, організацією морально позитивного підкріплення персоналу у вигляді заохочень.

Підсистема управління соціальним розвитком займається організацією регламентованого громадського харчування, розвитком організаційної культури, фізичним вихованням працівників, забезпечує охорону відпочинку і здоров'я, соціальне страхування персоналу [6].

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі можна зустріти різні трактування поняття «управління персоналом». Зокрема, відомий англійський економіст Майкл Армстронг зазначає, що управління персоналом – це «стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії»[1, с. 18].

Дослідження праць українських учених, які присвячені питанням управління персоналом, виявляє, що всі вони використовують різні підходи до розуміння поняття «управління персоналом». Основні підходи до визначення поняття «управління персоналом» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «Управління персоналом»

Автор	Сутність поняття
1	2
Байрачна О. К. [4]	Діяльність, спрямована на вирішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого робітника, удосконалення умов праці з метою виконання завдань організації
Гавриш О. К., Довгань Л. Є., Крейдич І. М. [13]	Управління персоналом можна розглядати як комплексну систему, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками підприємства для забезпечення необхідної кількості кваліфікованих працівників, які повинні бути мотивовані виконувати необхідні виробничі функції та забезпечувати необхідну виробничу поведінку
Глуценко Л. Д., Пилявоз Т. М., Коваль Н. О. [15]	Сукупність всіх управлінських рішень і видів діяльності, які безпосередньо пов'язані з організацією впливу на людей, які

	працюють на підприємстві або в установі
Продовження табл. 1.1	
1	2
Кармінська-Белоброва М. В. [31]	Система впливу на претендентів і робітників підприємства з метою підвищення ефективності їх використання
Мороз М. М. [43]	Цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами
Погребняк А. Ю., Лінник І. М. [48]	Методи, процедури, прийоми впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їх потенціалу для досягнення цілей організації
Телишевська Л. І. [54]	Форма реалізації взаємодії та розвитку відносин управління, виражених в законах і принципах менеджменту, а також в меті, функціях, структурі, методах і процесі управління

В результаті аналізу різних тлумачень поняття «управління персоналом» можна сказати, що управління персоналом – це комплекс взаємопов’язаних дій, які спрямовані як на трудовий колектив в цілому, так і на окремого співробітника з метою задоволення потреб співробітників, таких, як раціональне використання фізичних і розумових здібностей, а також задоволення їх людських потреб, а також спрямовані на задоволення інтересів підприємства, а саме забезпечення ефективного функціонування персоналу та прибутковості роботи.

Основною метою управління персоналом є розвиток персоналу, особистісне і професійне зростання працівників, мобілізація їх ресурсів, а також досягнення певної якості персоналу, яке може забезпечити конкурентоспроможність і стратегічний розвиток підприємства [32].

Отже, система управління персоналом є основою менеджменту організації, оскільки реалізує ключове завдання менеджменту – організацію діяльності. Ефективність менеджменту безпосередньо залежить від якості управління персоналом.

В теперішній час в умовах переходу до ринкової економіки багато керівників українських виробничих підприємств будь-якої форми власності недооцінюють значення побудови системи управління персоналом для ефективного управління підприємством та підвищення продуктивності праці співробітників. Для адаптації до умов ринку, який постійно розвивається,

необхідно здійснити перехід від традиційного управління персоналом до концепції сучасного управління персоналом.

Традиційні системи управління були відповіддю на стандартну технологію і постійне зовнішнє середовище, в той час як нові системи управління персоналом – це реакція на швидкі зміни, на постійне вдосконалення технологій виробництва. Існують різні аспекти управління персоналом (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняння систем управління персоналом в організаціях

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
1. Орієнтування на оперативні питання	1. Орієнтування на стратегію
2. Орієнтування на стабільність	2. Орієнтування на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін умов зовнішнього середовища
3. Орієнтування на розвиток організації	3. Орієнтування на реалізацію і розвиток людського потенціалу
4. Максимальний поділ праці, прості і вузькі спеціальності	4. Оптимальне угруповання робіт, багатоаспектні спеціальності
5. Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	5. Самоконтроль і самодисципліна
6. Пірамідална і жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	6. Плоска і гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, що забезпечують ефективну взаємодію підрозділів і робітників
7. Автократичний стиль керівництва	7. Стиль керівництва орієнтований на зацікавленості всіх працівників в успіху організації в цілому
8. Розвиток конкуренції	8. Співпраця
9. Низька зацікавленість співробітника в успіху організації	9. Висока зацікавленість співробітника у загальному результаті організації
10. Діяльність тільки в інтересах організації та її підрозділу	10. Орієнтація на інтереси суспільства
11. Низька схильність до ризику	11. Орієнтація на інновації та пов'язана з цим схильність до ризику

Джерело: сформовано автором на основі [31; 37; 49]

Графічно систему управління персоналом представлено на рис. 1.1.

Таким чином, система управління персоналу формується з взаємопов'язаних елементів: підсистеми органів управління персоналом; функціональної та виконавської підсистеми; підсистеми інформаційно-комунікаційного забезпечення. Підсистема органів управління персоналом відображає організаційний аспект менеджменту персоналу, функціональна –

характеризує особливості реалізації функцій управління, виконавча – ключові вимоги, що містяться у системі управління персоналом.



Рис. 1.1. Склад підсистем системи управління

Джерело: узагальнено автором на основі [56; 63; 72]

Систему управління персоналом в будь-якій компанії неможливо відокремити від системи управління підприємством в цілому, оскільки вона охоплює не тільки підрозділи, які займаються безпосередньою роботою з персоналом, а й керівників усіх організаційних рівнів підприємства. Тобто система управління персоналом є основним каркасом в системі управління організацією. Їй передує стратегія управління персоналом, яка безпосередньо має справу з рішеннями, реалізація яких призводить до істотного і тривалого впливу на зайнятість і розвиток людей в організації.

1.2. Система управління персоналом підприємства

Управління персоналом є функціональною сферою бізнес-менеджменту, спрямованою на забезпечення формування та ефективного використання працівників підприємства. Як функціональна сфера, управління персоналом має бути підпорядковане корпоративній та конкурентній стратегіям розвитку бізнесу та узгоджене з іншими функціональними сферами (виробничою, маркетинговою, фінансовою тощо).

Як і будь-яка інші цілеспрямована діяльність, управління персоналом передбачає формування відповідної системи. На нашу думку, система управління персоналом суб'єкта господарювання – це сукупність елементів, таких як об'єкт, суб'єкти, принципи, методи, функції, інструменти, тощо, які в цілому сприяють реалізації цілей і завдань у визначеній сфері.

Об'єктом управління у системі управління персоналом виступає безпосередньо персонал суб'єкта господарювання з сукупністю його кількісних, структурних та якісних характеристик [8].

Суб'єктами управління персоналом виступають:

- власник (власники) підприємства, який самостійно реалізує основні завдання та функції управління персоналом підприємства;

- кадрова служба – здійснює реалізацію функцій управління персоналом на усіх етапах визначеного процесу;

- керівники структурних підрозділів – розміщують працівників на відповідні робочі місця; стежать за навчанням співробітників, якістю та своєчасним виконанням робіт; зацікавлені у професійній відповідності працівників; залучають нових працівників; беруть участь у прийомі на роботу, просуванні по службі, звільненні з роботи; приймають рішення щодо проблем, які безпосередньо впливають на людей;

- персонал – працівники, що у будь-якій формі беруть участь у процесах управління персоналом (працівники планового, юридичного відділів, технічного обслуговування тощо);

- державні та відомчі органи, консалтингові фірми, рекрутингові та кадрові агентства тощо [8].

Система управління персоналом базується на основних принципах. Серед даних принципів можна виділити системність, демократичність, індивідуальність, інформативність, цілеспрямованість.

Принцип системності означає, що система управління персоналом представляє собою сукупність пов'язаних між собою елементів (підсистем), які взаємодіють один з одним шляхом використання різних методів і засобів, характерних безпосередньо для даного підприємства.

Принцип демократичності полягає у врахуванні думки кожного із співробітників підприємства при розгляді важливих питань діяльності всієї організації в цілому, впровадженні нових технологій і підходів зі згоди персоналу організації.

Індивідуальність полягає в застосуванні індивідуального підходу до системи мотивації та оплати праці для кожного працівника, з урахуванням його індивідуальних здібностей і особливостей.

Принцип інформативності полягає у використанні на підприємстві сучасних інформаційних систем, що дозволяють збирати, обробляти і зберігати

інформацію з метою підвищення оперативності прийняття рішень.

Цілеспрямованість полягає в наступному: загальна мета підприємства може бути досягнута тільки шляхом визначення і досягнення цілей персоналу, при цьому враховуючи його власні інтереси [4].

Перераховані вище принципи можуть бути своєрідною основою для формування і вдосконалення системи управління персоналом будь-якої компанії.

Ефективність роботи всієї системи управління персоналом, а також її складових підсистем, може бути визначена внеском кожної з підсистем в досягнення загальних цілей організації. Повна оцінка якості і ефективності роботи системи управління персоналом передбачає проведення аналізу ефективності роботи кожної з підсистем на продуктивність, інтенсивність тощо. Конкретний перелік критеріїв для оцінки якості та ефективності системи управління персоналом може відрізнитися в організації і залежить від специфіки діяльності підприємства, поставлених цілей і завдань [3].

Методи управління персоналом, з точки зору успішності підприємства в бізнесі, займають важливу нішу в системі кадрової стратегії. Вони представляють собою способи впливу на персонал, здійснюють координацію діяльності персоналу з функціонуванням самого підприємства.

У процесі розвитку науки і практики вироблено три групи методів управління персоналом:

- адміністративні – характеризуються відповідністю їх правовим нормам, законам, актам і розпорядженням вищих органів управління. Ці методи покликані мотивувати поведінку, дисципліну праці, культуру трудової діяльності, почуття обов'язку співробітників;

- економічні методи – працюють на основі економічного механізму управління, на їх основі здійснюється матеріальне стимулювання співробітників за результатами роботи колективу і фінансового стану компанії;

- соціально-психологічні методи – ґрунтуються на застосуванні

механізму соціального управління, на використанні системи взаємовідносин, соціальних потреб тощо (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація методів управління персоналом

Група методів управління персоналом	Методи, що відносяться до відповідної групи	Характеристика методів
Адміністративні (організаційно-розпорядчі)	Затвердження адміністративних норм і правил, нормативно-правове регулювання, видання наказів, вказівок і розпоряджень, проведення інструктажів, затвердження методик і рекомендацій, розробка положень, посадових інструкцій, стандартів компанії, встановлення адміністративних санкцій, заохочень тощо	В основі цих методів лежить застосування влади і нормативне забезпечення трудової діяльності персоналу. Орієнтовані на почуття обов'язку працівників, усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, прагнення працювати в певній організації. Мають прямий характер впливу і обов'язкове виконання наказу
Економічні	Фінансово-економічний аналіз, обґрунтування та планування, економічне стимулювання. Фінансування, мотивація трудової діяльності, заробітна плата, капіталовкладення, кредитування, ціноутворення. Участь у прибутках, капіталі і у власності, встановлення економічних норм і нормативів, страхування, оподаткування, встановлення матеріальних санкцій, заохочень тощо	Дані методи мають на увазі економічний вплив на персонал, передбачаючи свою окупність. Інвестування коштів у матеріальне стимулювання персоналу має віддачу у вигляді прибутку за рахунок підвищення якості роботи працівників
Соціально-психологічні	Соціально-психологічний аналіз і планування, створення робочої атмосфери, участь співробітників в управлінні, соціальне і моральне стимулювання, врахування культурних і духовних потреб, формування колективів, груп, створення нормального психологічного клімату, встановлення соціальних норм поведінки, розвиток ініціативи і відповідальності, встановлення моральних санкцій, заохочень тощо	Ці методи засновані на законах психології та соціології. За допомогою цих методів відбувається управління кар'єрою кожного працівника, формується корпоративна культура на основі образу ідеального працівника, особистісні конфлікти мінімізовані, відбувається виявлення неформальних лідерів, за допомогою яких вирішуються виробничі конфлікти

Джерело: узагальнено автором на основі [56; 63; 72]

Всі ці методи управління персоналом підприємства органічно пов'язані

між собою і відіграють важливу роль у створенні ефективної системи управління персоналу. Ефективність застосування тих чи інших методів управління персоналом залежить від їх мотиваційної спрямованості, системності та наявності механізму їх реалізації, і передбачає управлінську роботу керівництва підприємством з пошуку та впровадження інноваційних сучасних методів управління персоналом в загальний комплекс методів управління персоналом.

Результативність у застосуванні сучасних методів управління персоналом підприємства будуть залежати від таких характеристик системи управління персоналом як:

- забезпечення свободи творчості та ініціативи, оцінки та підтримки, стимулювання, утвердження та розвитку в персоналі рушійної індивідуальності;
- розвиток колективізму, з'єднання інтересів кожного працівника з пріоритетами та цілями підприємства;
- забезпечення безпеки, дбайливого ставлення до персоналу, захисту від надмірно можливих перевантажень і стресових ситуацій при роботі з клієнтами підтримки максимальної інтенсивності, продуктивності і ефективності праці персоналу [31].

Тому метою удосконалення політики управління персоналом будь-якої компанії є забезпечення своєчасного оновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів, його розвитку відповідно до потреб компанії, вимогами чинного законодавства та станом ринку.

В даний час складно уявити керівника, який би не усвідомлював ролі і значення співробітників свого підприємства у вирішенні поставлених перед ними завдань. Не обладнання, технічна оснащеність, будівлі та споруди створюють найважливіші передумови діяльності підприємства, а його співробітники. Методи управління персоналом в умовах посилення конкурентної боротьби стають головним фактором формування стійкої ефективної роботи підприємства та його конкурентоспроможності.

Ефективне керівництво персоналом вимагає знань в різних галузях: менеджмент, психологія, стратегічне планування та інші. Важливо побудувати в компанії таку систему управління персоналом, яка допоможе вирішувати завдання цієї компанії і позбутися виникаючих проблем [2].

На сьогоднішній день існує багато як теоретичних, так і практичних методів, які допомагають забезпечувати раціональне керівництво персоналом. Водночас, у зв'язку з виникаючими проблемами в сфері управління персоналом з'являється ряд непорозумінь. На сьогоднішній день дотримання прав робітників в будь-якій організації грубо порушуються. Однак в цьому винні не тільки керівники даних організацій, а й самі працівники, які не завжди виконують свою роботу своєчасно і якісно.

Вище керівництво і співробітники не в повному обсязі розуміють соціальну роль підприємства. Саме це нерозуміння заважає чітким і довготривалим цілям розвитку компанії і веде в результаті цього до відсутності стратегії їх досягнення. Зіткнення інтересів соціальних груп, які часто за рахунок інших груп і всього суспільства бажають поліпшити своє становище, відбувається через нерозуміння деякими членами суспільства своєї соціальної ролі [39].

Наступна група проблем в управлінні персоналом полягає в нерозумінні відмінностей між людськими та іншими ресурсами. Це пояснює реакцію персоналу на деякі методи управління. Тривала співпраця підприємства та його співробітників, здатність персоналу до самовдосконалення в процесі спільної роботи також є важливими особливостями людських ресурсів.

Третя група проблем – це відсутність належної уваги до персоналу з боку керівництва, їх мотивів поведінки, а також виявлення їх значущих потреб і проблем на той чи інший момент. Все це призводить до обману і незадоволеності очікувань персоналу [39].

Існування проблем і труднощів пояснюється ще й пасивною поведінкою працівників, пов'язаною з нерозвиненістю потреб і з мізерністю мотивації, які задовольняються в процесі роботи на підприємстві, а також має місце

патерналістська свідомість, коли працівник звик отримувати все від держави і компанії, а не заробляти.

Зазначені проблеми говорять про те, що сучасні методи управління в компаніях будь-якого бізнесу мають свої правила. Розглянуті вище обставини говорять про те, що в якості предмета кадрового менеджменту компанії виступає ефективність діяльності персоналу. Ефективний керівник намагається виявити всі недоліки управління персоналом, запам'ятати їх, щоб більше їх не повторювати.

У процесах управління персоналом також є необхідність мислення і дій працівників з урахуванням потреб партнерів по ринку. Нову політику в даний час повністю поєднують з концепцією розвитку компанії. Ця політика орієнтації на тенденції та плани розвитку компанії і вона покликана враховувати: довгострокове страхування компанії; збереження її незалежності; фінансування зростання; збереження фінансової рівноваги; закріплення досягнутого прибутку.

Таким чином, результати діяльності багатьох компаній і накопичений досвід їх роботи з кадрами показують, що формування виробничих колективів, забезпечення високої якості кадрового потенціалу є вирішальними факторами ефективності всього виробництва і конкурентоспроможності продукції. Проблеми в області управління кадрами і повсякчасна робота з персоналом, за оцінкою спеціалістів, в найближчій перспективі будуть постійно перебувати в центрі уваги керівництва. У майбутньому з розвитком науково-технічного прогресу зміст і умови праці набудуть більшого значення, аніж матеріальна зацікавленість.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління персоналом підприємства

Сучасні підприємства вимушені працювати в умовах нестабільності та невизначеності, а ділове середовище характеризується високим рівнем

конкуренції. Це зумовлює необхідність для підприємств безперервно вдосконалюватися, швидко реагувати на зміни та шукати нові шляхи розвитку бізнесу. Одним із ключових факторів забезпечення ефективності управління підприємством стає персонал. Тому виникає потреба у дослідженні підходів до оцінювання ефективності управління персоналом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та досягнення поставлених цілей.

Ефективність процесу оцінки ефективності управління персоналом залежить від механізму оцінки (критеріїв оцінки діяльності персоналу; методики індивідуальних співбесід; професіоналізму експертів; якісного аналізу результатів оцінки тощо) та від дотримання певних вимог, зорієнтованих на професійний розвиток співробітників. Процес оцінки ускладнюється низкою чинників:

- наявність цілей, які не підлягають кількісній оцінці;
- існування великої кількості факторів, які впливають на кінцеві результати;
- віддаленість у часі кінцевих результатів [66].

Дослідження ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства. Оцінювання ефективності управління персоналом засноване, насамперед, на інформації про працівників: просування по службі, їх професійні, кваліфікаційні характеристики, медичні і психологічні параметри, продуктивність і новаторська активність [42].

Оцінювання ефективності управління персоналом тісно пов'язане з усіма етапами процесу управління та своїми результатами здатне спонукати керівника вносити необхідні корективи. При цьому оцінювання забезпечує функціонування на підприємстві безперебійного зворотного зв'язку і є потужним важелем зростання результативності управлінського процесу. Щоб судити, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом,

необхідні критерії, що дають змогу провести таке оцінювання. Їх вибір залежить від того, що брати за точку відліку: діяльність окремого керівника, трудові показники колективу або особливості виконавців [25].

Друга концепція спрямована на визначення внеску управління персоналом в ефективність виробництва. Кількісне оцінювання економічної ефективності управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства. Кількісне оцінювання цього внеску є надзвичайно важким завданням, оскільки навіть відповідних звітних показників поки що не існує [25].

Завдання оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

1) економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників;

2) соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність управління персоналом підприємства значною мірою визначається організацією та мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником;

3) організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства). Цей підхід заснований на тому, що працівники підприємства є сукупним суспільним суб'єктом, що безпосередньо впливає на перебіг діяльності суб'єкта господарювання. Тому кінцеві результати такої діяльності мають бути критеріями оцінювання організаційної ефективності управління персоналом. Досягнення економічної соціальної ефективності у сфері управління персоналом стає можливим за умови досягнення чітко визначених цілей управління персоналом [15].

Дослідження функціонування механізму управління персоналом дозволило виділити основні підходи до оцінки його ефективності. Згідно з першим підходом, об'єктом управління фактично є сукупні ресурси підприємства, тобто ефективність управління персоналом визначається кінцевими економічними результатами діяльності всього підприємства. Це не дозволяє визначити внесок саме персоналу в досягнення цих результатів.

Об'єктом управління, згідно з другим підходом, є персонал підприємства, ефективність управління персоналом визначається лише трудовими показниками, яких зазвичай недостатньо для об'єктивної характеристики ефективності управління персоналом підприємства.

Третій підхід на перший план виносить соціальну компоненту, тобто об'єктом управління є окремий працівник. Це дозволяє оцінити соціально-психологічні аспекти, але ігнорує їх взаємозв'язок із загальними результатами діяльності підприємства.

Окрім зазначених підходів є так званий витратний підхід, згідно з яким, ефективність управління персоналом оцінюється з точки зору окупності витрат на його формування, використання та розвиток [56].

Організаційно-економічний механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом складається з таких взаємопов'язаних блоків, як:

- цільовий блок;
- інформаційно-аналітичний блок;
- блок функціональних підсистем;
- блок організаційно-технічного забезпечення.

Цільовий блок є ключовим, він містить визначення цілей підприємства у сфері управління персоналом, критерії їх досягнення та відповідно – визначення цілей впровадження підходів до оцінки ефективності управління персоналом. Цілі у сфері управління персоналом залежать від загальнокорпоративних цілей підприємства. Цей блок визначає, яка потрібна інформація, в якому вигляді і в якому обсязі, склад і завдання перелічених

функціональних підсистем, організаційні та технічні засоби, необхідні для реалізації визначених цілей [67].

Побудова інформаційно-аналітичної роботи у сфері управління персоналом спрямована на надання інформації, необхідної для прийняття рішень щодо цільових орієнтирів, формування програми їх реалізації, підвищення оперативності в отриманні інформації, оцінку результатів досягнення окремих організаційних цілей на основі заданих критеріїв. Зміст інформації визначається внутрішніми потребами підприємства. Результативність інформаційної підтримки оцінки ефективності управління персоналом зумовлюється низкою внутрішніх чинників, таких як:

- розуміння необхідності впровадження проекту з боку вищого керівництва;
- готовність до змін усередині підприємства;
- готовність до виділення необхідних ресурсів та ін.

Система інформаційно-аналітичного забезпечення механізму управління персоналом підприємства складається зі збору і реєстрації первинної інформації, формування інформаційної бази даних, обробки та систематизації отриманої інформації [56].

Блок функціональних підсистем являє собою сукупність підсистем, що відповідають окремим функціям управління, та виконує завдання, пов'язані з реалізацією цих функцій. Склад одиничних показників, які формують інтегральний показник ефективності управління персоналом підприємства, частково зумовлений тими функціональними підсистемами, що є на підприємстві.

Організаційно-технічний блок передбачає створення умов для реалізації визначених завдань. Технічне забезпечення складається з комплексу технічних засобів, необхідних для повноцінного функціонування системи, таких як сукупність ЕОМ, оргтехніка, засоби зв'язку, програмне забезпечення. Рівень технічного забезпечення на вітчизняних підприємствах досить різний. Деякі підприємства віддають перевагу власним розробкам програмного продукту чи

використовують засоби MS Office. Це залежить від технічного, матеріального та кадрового забезпечення підприємства. Адже технічне забезпечення системи управління найчастіше вимагатиме великих капітальних вкладень, при цьому являє собою найменш гнучку частину системи управління [67].

Важливим елементом будь-якої системи оцінювання є набір показників, які використовуються для аналізу та інтерпретації досліджуваних даних.

До показників оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства належать: співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності; відношення бюджету підприємства до чисельності персоналу; вартісної оцінки розходжень у результативності праці. Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, продуктивність праці працівників; співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати; фонд оплати праці і зарплатоємкість; витрати на керівництво. На нашу думку, склад показників повинен бути змінним, він повинен уточнюватися і доповнюватися в умовах динамічного розвитку підприємства [11].

На думку І. А. Бутенко та А. В. Курносової, аналіз системи управління персоналом і його вплив на ефективність діяльності підприємства повинен включати проведення наступних видів аналізу: аналіз існуючої системи управління персоналом; аналіз роботи кадрової служби; аналіз оцінки ефективності використання персоналу; аналіз ефективності діяльності підприємства; аналіз показників результативності і якості праці [9, с. 66].

Для аналізу існуючої системи управління персоналом та роботи кадрової служби науковці пропонують використання показників, наведених у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Показники оцінки ефективності управління персоналом [43]

Функціональна сфера	Показники оцінки
1	2
Планування	і рівень забезпеченості підприємства персоналом; динаміка витрат

маркетинг персоналу	на користування послугами рекрутингових агентств; кількість вакантних посад; середня тривалість заповнення вакансії; кількість резюме в розрахунку на одну вакансію
Навчання персоналу	коефіцієнт раціоналізаторської ефективності (кількість ідей та винаходів / тривалість роботи працівника на посаді); середні витрати на підвищення кваліфікації одного працівника; середні витрати на навчання одного працівника
Підбір і адаптація персоналу	середні витрати на підбір працівника; середні витрати на навчання новачка; середні витрати на адаптацію одного новачка; відсоток новачків, що не пройшли адаптації; коефіцієнт плинності персоналу зі стажем роботи до 1 року; коефіцієнт стабільності кадрів; кількість порушень трудової дисципліни новачками; співвідношення витрат на підбір власними силами і силами рекрутингових агентств; рівень дисципліни (кількість людино-

Продовження табл. 1.4

1	2
	годин неявки / фактично відпрацьований фонд робочого часу); коефіцієнт оперативності виконання робіт новачками (кількість завдань виконаних вчасно / загальна кількість поставлених завдань); темпи зростання витрат на підбір, адаптацію персоналу
Управління кар'єрою	коефіцієнт внутрішнього обороту кадрів; середній термін перебування персоналу в кадровому резерві; середній термін перебування працівника на одній посаді; відсоток персоналу, що задоволений кар'єрним розвитком
Оплата та мотивація праці	середньомісячна премія одного працівника; трудові витрати на 1 грн. товарної продукції, 1 грн. чистої виручки, 1 грн. чистого прибутку; середньомісячна заробітна плата; темпи росту середньомісячної заробітної плати; співвідношення темпів росту середньомісячної заробітної плати і продуктивності праці; співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві і в галузі
Оцінка персоналу	темпи зростання витрат на оцінку персоналу; витрати на оцінку 1 працівника; економія витрат на оплату праці за результатами оцінки персоналу; темпи зростання витрат на атестацію персоналу; відсоток персоналу, що пройшов атестацію; відсоток персоналу, що задоволений перебігом атестації чи оцінки

Отже, оцінка ефективності управління персоналом є важливим етапом менеджменту персоналу в цілому, оскільки формує підґрунтя для прийняття управлінських рішень у визначеній сфері. Оцінювання ефективності управління персоналом здійснюється в розрізі економічної, соціальної та організаційної ефективності. Для оцінювання ефективності використовується система показників, які надають можливість проаналізувати різні аспекти у сфері менеджменту персоналу.

1.4. Правове забезпечення відносин у сфері управління персоналом

Управління діяльністю у будь-якій сфері здійснюється з урахуванням вимог нормативного поля функціонування суб'єкта господарювання. У найбільш загальному розумінні система законодавства України складається з декількох рівнів:

- Конституція України, яка є основним законодавчим актом, що формує підґрунтя для усієї системи права в цілому;
- Кодекси України;
- закони України;
- інші нормативно-правові акти.

Невід'ємне право громадянина України на працю гарантує основний закон. Конституція України проголошує працю вільною (ст. 43). Кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці. Згідно з Конституцією України кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості (ст. 23).

Наступним рівнем відповідно до загальної системи законодавства, є Кодекс законів про працю України [33]. У Кодексі визначено ключові положення трудової діяльності в Україні, засади формування та сферу функціонування колективних договорів, особливості укладання трудових договорів, порядок забезпечення зайнятості вивільнюваних працівників, особливості застосування спрощеного режиму регулювання трудових відносин, врегульовано робочий час та час відпочинку, визначено порядок нормування праці та її оплати, особливості надання гарантій та компенсацій, формування матеріальної відповідальності працівників, засади трудової дисципліни та охорони праці, тощо. Окремі розділи Кодексу присвячені особливостям організації трудової діяльності певних категорій працівників, а саме жінок та

молоді, а також працівників, які поєднують роботу із навчанням. Кодексом також визначено порядок вирішення індивідуальних трудових спорів, особливості участі у професійних спілках та об'єднаннях, формування трудового колективу. Крім того, у законодавчому акті представлені положення щодо загальнообов'язкового державного соціального страхування, нагляду та контролю за додержанням норм трудового законодавства [33].

Виходячи із короткого огляду змісту Кодексу законів про працю України, можемо дійти висновку, що даний законодавчий акт вирізняється комплексністю та складністю з огляду на відповідний характер трудових відносин. Проте недоліком Кодексу є його застарілість. Не дивлячись на те, що норми Кодексу оновлюються шляхом внесення відповідних змін, сам законодавчий акт був затверджений досить тривалий час назад, що потребує його модернізації.

Водночас, однією із наймасштабніших проблем правового регулювання трудових правовідносин в Україні є те, що Кодекс законів про працю України являє собою суміш норм, прийнятих за різних історичних та економічних умов, частина із яких відповідає вимогам часу, а інша частина є застарілою та не може адекватно регулювати сучасні трудові правовідносини, а також те, що ряд інших нормативно-правових актів трудового законодавства, прийнятих за радянської епохи, також до цих пір зберігають свою чинність. Шлях до вирішення цієї проблеми є загальновідомим, і він полягає у необхідності прийняття нового Трудового кодексу України.

До інших важливих нормативно-правових актів, що врегульовують трудові відносини, слід віднести:

1. Закон України «Про оплату праці». Визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі - підприємства), а також з окремими громадянами та сфери державного і договірної регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і

стимулюючої функції заробітної плати.

Законом визначено поняття та структуру заробітної плати працівників, визначено поняття системи оплати праці та ключові засади організації тарифної системи оплати праці. Крім того, розділи Закону України «Про оплату праці» присвячено наступним питанням: державне регулювання оплати праці, договірне регулювання оплати праці, права працівника на оплату праці та їх захист. Ст. 2 Закону визначає структуру заробітної плати:

Основна заробітна плата. Це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

Додаткова заробітна плата. Це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

2. Закон України «Про охорону праці». Визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні. У Законі визначено гарантії прав на оплату праці, визначено особливості організації охорони праці, ідентифіковано заходи щодо стимулювання охорони

праці, ключові нормативно-правові акти з охорони праці, засади державного управління охороною праці. Крім того, Закон визначає особливості державного нагляду та громадського контролю за охороною праці, а також відповідальність за порушення вимог законодавства у сфері охорони праці.

3. Право людей на відпочинок гарантується нормами Закону України «Про відпустки». Встановлює державні гарантії права на відпустки працівників, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи. У Законі розглянуто особливості організації щорічних відпусток, додаткових відпусток, соціальних відпусток. Визначено ключові положення щодо оплати відпусток, відпусток без збереження оплати праці, засади державного нагляду і контролю за додержанням законодавства про відпустки та відповідальності за його порушення.

4. Закон України «Про колективні договори і угоди». Визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців. Встановлено сфери укладання колективних договорів та їх сторони, визначено зміст колективних договорів та угод, порядок проведення переговорів, порядок внесення змін до колективного договору, контроль за його виконанням. Водночас, варто зауважити, що наразі розроблений новий Закон «Про колективні договори та угоди», який набере чинності через шість місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану. Відповідно до нього Законодавство про колективно-договірне регулювання трудових, соціально-економічних відносин базується на Конституції України і складається із законів України «Про соціальний діалог в Україні», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності», «Про Кабінет Міністрів України», «Про центральні органи виконавчої влади», «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», законодавства про

працю, цього Закону та інших нормативно-правових актів.

У зв'язку із запровадженням воєнного стану в Україні було прийнято Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Цей Закон визначає особливості проходження державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні, а також осіб, які працюють за трудовим договором, укладеним з фізичними особами, у період дії воєнного стану.

Нормативно-правовою базою менеджменту персоналу є також документи, які розробляються та затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання. До таких документів слід віднести такі:

Правила внутрішнього трудового розпорядку, у яких фіксуються: загальні положення; порядок працевлаштування та звільнення працівників; головні обов'язки працівників; головні обов'язки адміністрації; робочий час та його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Колективний договір, який укладається між власником або вповноваженим ним органом та профспілковим чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом для регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудящих, власників та вповноважених ними органів. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо: змін в організації виробництва та праці; забезпечення продуктивної зайнятості; нормування й оплати праці; установлення гарантій, компенсацій, пільг; участі трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом); режиму роботи, тривалості робочого часу й відпочинку; умов і охорони праці; забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення та

відпочинку працівників; гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих тощо.

Положення про структурні підрозділи організації – документи, які регламентують діяльність певних структурних підрозділів: їхні завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими структурними ланками організації. Ці документи розробляються на основі Типових положень про структурні підрозділи або самими керівниками відповідних підрозділів або іншими вищими керівниками й затверджуються першим керівником організації [12; 39].

Посадові інструкції – документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками. Посадові інструкції розробляються керівниками відповідних структурних ланок на підставі типових вимог до посад, що містяться в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників (зокрема професій керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців). Посадові інструкції затверджує керівник організації [39, с. 52].

Отже, врегулювання відносин сфері управління персоналом здійснюється відповідно до чинного законодавства, а також внутрішніх нормативних документів підприємства. Ключовим законодавчим актом у сфері врегулювання трудових відносин є Кодекс законів про працю. Основними внутрішніми документами суб'єкта господарювання, що врегульовують трудові відносини, є колективний договір, положення про структурні підрозділи організації, посадові інструкції.

Висновки до розділу 1

На основі узагальнення теоретичних засад управління персоналом підприємства зроблено наступні висновки.

Систему управління персоналом в будь-якій компанії неможливо відокремити від системи управління підприємством в цілому, оскільки вона охоплює не тільки підрозділи, які займаються безпосередньою роботою з персоналом, а й керівників усіх організаційних рівнів підприємства. Тобто система управління персоналом є основним каркасом в системі управління організацією. Їй передують стратегія управління персоналом, яка безпосередньо має справу з рішеннями, реалізація яких призводить до істотного і тривалого впливу на зайнятість і розвиток людей в організації.

Результати діяльності багатьох компаній і накопичений досвід їх роботи з кадрами показують, що формування виробничих колективів, забезпечення високої якості кадрового потенціалу є вирішальними факторами ефективності всього виробництва і конкурентоспроможності продукції. Проблеми в області управління кадрами і повсякчасна робота з персоналом, за оцінкою спеціалістів, в найближчій перспективі будуть постійно перебувати в центрі уваги керівництва. У майбутньому з розвитком науково-технічного прогресу зміст і умови праці набудуть більшого значення, аніж матеріальна зацікавленість.

Оцінка ефективності управління персоналом є важливим етапом менеджменту персоналу в цілому, оскільки формує підґрунтя для прийняття управлінських рішень у визначеній сфері. Оцінювання ефективності управління персоналом здійснюється в розрізі економічної, соціальної та організаційної ефективності. Для оцінювання ефективності використовується система показників, які надають можливість проаналізувати різні аспекти у сфері менеджменту персоналу.

Врегулювання відносин в сфері управління персоналом здійснюється відповідно до чинного законодавства, а також внутрішніх нормативних документів підприємства. Ключовим законодавчим актом у сфері врегулювання трудових відносин є Кодекс законів про працю. Основними внутрішніми документами суб'єкта господарювання, що врегульовують трудові відносини, є колективний договір, положення про структурні підрозділи організації,

посадові інструкції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Rusheng International Confectionery Company є одним з найбільших виробників кондитерської продукції в Європі.

Компанія «ROSHEN» заснована в 1996 році і є лідером українського ринку шоколаду. Вона об'єднав 4 кондитерські фабрики - Вінницьку, Київську, Маріупольську та Кременчуцьку.

«РОШЕН» входить до групи «Укрпромінвест». Основним співвласником групи є відомий український бізнесмен і політик Петро Порошенко.

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є повним правонаступником усіх прав та обов'язків закритого акціонерного товариства «Київська кондитерська фабрика». Засновниками товариства є фізичні та юридичні особи, які отримують право власності на акції товариства в процесі реорганізації (перетворення) товариства [45].

Ключовим напрямом діяльності Підприємства є: виробництво какао, шоколаду, цукрових кондитерських виробів та виробництво борошняних кондитерських виробів з давальницької сировини.

За КВЕД-2010 основний вид діяльності підприємства це: 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

Інші види діяльності включають:

- 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
- 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
- 73.11 Рекламні агентства [45].

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика» є структурним елементом корпорації Рошен.

Кондитерська Корпорація «Рошен» у рейтингу Global Top-100 Candy Companies посідає 27-ме місце. До складу Корпорації входять українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а також Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною. Загалом – 8 фабрик та заводів.

Виробничі об'єкти кондитерської корпорації «Рошен» сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування. На підприємствах корпорації «Рошен» працює система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2008, та система управління безпечністю харчових продуктів, яка відповідає вимогам стандарту ISO 22000:2005, що підтверджується наявністю у кожної з фабрик Корпорації сертифікатів відповідності. Усі кондитерські фабрики корпорації «Рошен» забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій і запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах. Продукція представлена в Україні, США, Канаді, Європі, Грузії, Китаї, Японії, Кореї, Казахстані, Вірменії та інших країнах, загалом у 55 країнах світу.

Основними партнерами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Roshen» є ПАТ «Ічнянське молочно-консервне акціонерне товариство», ПАТ «Бершадьмолоко», ПАТ «Племзавод «Літинський» – молочна сировина; швейцарська компанія Taloca - какао-боби; ТМ «NEMIROFF», ТМ «Златогор», ТМ «Французький бульвар», Одеський винно-коньячний завод - виробники та постачальники алкогольної продукції; Bear (Київ), «Етол-Україна» (Львівська область Борислав), «Есаром-Україна» (Харків), «Аромат» (Хмельницький) – харчові добавки (спеції); «Світ Юніон» (Київ), «Ін-Віце» та «Троя»

(Дніпропетровськ) – какао-порошок; Полтавський цукровий завод – цукор; Австралія – рослинний жир (для начинки); польська фірма «Ретрах» – сухе молоко; німецька фірма «Vita+» – емульгатор, ванілін [45].

Основними конкурентами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є: Кондитерська компанія «Конті», Кондитерська компанія «АВК», ПрАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» та інші.

Київська кондитерська фабрика ROSHEN орієнтована на випуск широкого асортименту: шоколаду, борошняних виробів, цукерок. Також тут випускається понад 40 видів новорічних подарунків, що складаються з продукції з усіх підприємств корпорації.

Асортимент шоколадної продукції включає в себе повний спектр усіх сортів класичного шоколаду (з включеннями та без), три сорти пористого шоколаду, міні плитки з різними смаками та включеннями, більше 20 видів порожніх шоколадних фігур і шоколад із начинкою. Борошністі вироби фабрики представлені різними сортами цукрового та здобного печива, бісквітними рулетами, вафлями, вафельними трубочками.

Однією з істотних особливостей господарської діяльності підприємств кондитерської галузі нині є те, що в галузі відчувається постійне посилення конкуренції. У кондитерському секторі ринку працює майже 800 підприємств, для майже 400 з яких кондитерська галузь є основною. Внаслідок того, що ринок кондитерських виробів перебуває у постійному розвитку, підприємства мають динамічно вирішувати питання оцінки стратегії своєї поведінки не тільки у перспективі, але й сьогодні, а також визначати ступінь своєї стійкості на цьому ринку. Поведінка підприємств у кондитерській галузі обумовлена таким протиріччям – з одного боку, відчувається витіснення підприємств з ринку внаслідок зростання потужностей виробництва ринкових лідерів, з другого – прихід до галузі нових підприємств. Таким чином, ринок кондитерських виробів в Україні є ринком, який динамічно розвивається.

Стратегічними партнерами «Рошен» по реалізації продукції є: ТОВ «Ди-АД» (м. Дніпро і Дніпропетровська область, за винятком м. Кривий Ріг); ПФ

«Союз» (Харківська область); ТОВ «Прикарпатський торговий дім» (Івано-Франківська, Тернопільська і Чернівецька області); ТОВ «Спарк» (Запорізька область); ТОВ «Будінформ» (Сумська область); ТОВ «Харчпак» (Житомирська область); ТОВ «Ходак» (Черкаська і Кіровоградська області) [45].

Для ефективного управління діяльністю компанії сформовано організаційну структуру, яка відповідає нормам українського законодавства та забезпечує розподіл повноважень органів управління у реалізації стратегії компанії. Представимо на рис. 2.1 організаційну структуру управління підприємством.

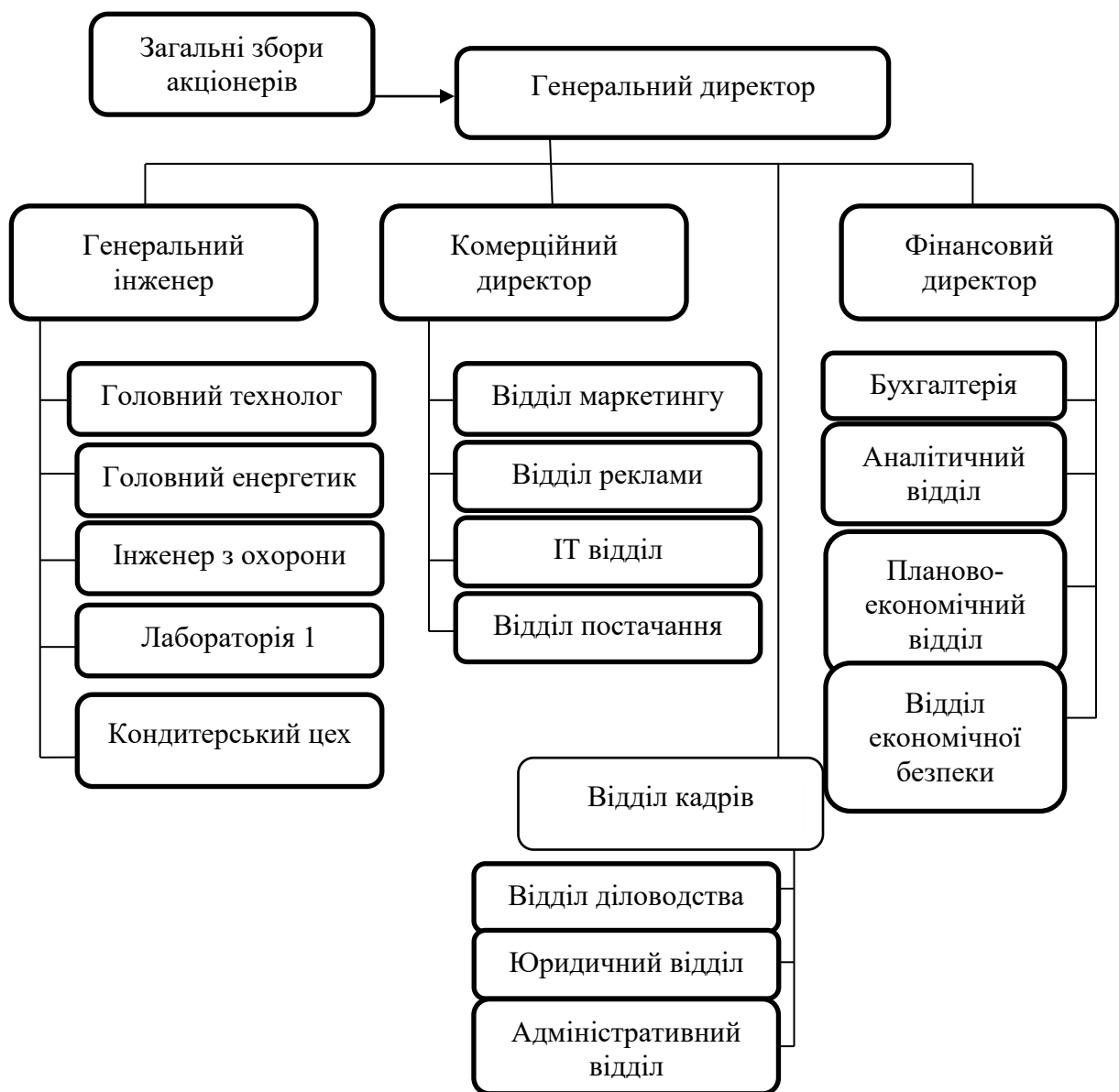


Рис.2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. При цьому аби усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок: вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника; функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень.

З наведеного рис. 2.1 бачимо, що вищим органом управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є Загальні збори акціонерів. До найголовніших функцій загальних зборів акціонерів належать вибори керівних органів підприємства та розгляд фінансового звіту.

Управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» здійснюється генеральним директором. Генеральний директор здійснює функції єдиного виконавчого органу товариства з моменту його призначення загальними зборами акціонерів до дати підписання протоколу перших річних зборів акціонерів.

Основними завданнями Генерального директора є [45]:

- вироблення політики з метою збереження та збільшення прибутковості та конкурентоздатності підприємства;
- забезпечення стійкого фінансово-економічного стану підприємства;
- захист прав акціонерів та забезпечення ефективності їх інвестицій;
- реалізація інших статутних цілей та задач.
- несе відповідальність за результати діяльності підприємства, за виконання покладених на підприємство завдань та прийняті ним рішення в межах та і порядку, встановленому діючим законодавством;
- створює на власний розсуд організаційну структуру компанії з департаментів, відділів та підрозділів, призначає керівників даних органів.

Генеральний директор є підконтрольним та підзвітним Зборам акціонерів.

В організаційну структуру ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить ряд підрозділів, між якими розподілені відповідні операційні функції.

Отже, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» посідає вагоме

місце у економічній системі регіону та країни в цілому. Основним видом діяльності підприємства є виробництво какао, шоколаду, цукрових кондитерських виробів та виробництво борошняних кондитерських виробів з давальницької сировини. Для забезпечення управління діяльністю підприємства сформовано лінійно-функціональну організаційну структуру, що забезпечує кваліфіковане управління окремими функціональними сферами діяльності підприємства.

2.2. Діагностика фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Проведення ретельного фінансового аналізу є важливим для кожного підприємства. Для визначення життєздатності та інтенсивності розвитку підприємства аналізуються різні техніко-економічні показники його діяльності. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства є одним із важливих напрямів дослідження системи показників, що характеризує розвиток підприємства на цьому етапі та дозволяють визначити перспективи. Інформаційною основою дослідження є баланс і звіт про фінансові результати підприємства за останні три звітні періоди. Показники балансу наводяться на кінець кожного звітного періоду.

Аналіз показників діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Формування та динаміка показників діяльності ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+-	%
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	247534	202048	118835	-128699	-51,99
2. Собівартість реалізованої продукції,	166081	128493	86116	-79965	-48,15

тис. грн.					
3. Валовий прибуток, тис. грн.	81453	73555	32719	-48734	-59,83

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
4. Інші операційні доходи, тис. грн.	9935	16364	25700	15765	158,68
5. Адміністративні витрати, тис. грн.	10479	9246	10272	-207	-1,98
6. Витрати на збут, тис. грн.	10922	10380	7285	-3637	-33,30
7. Інші операційні витрати, тис. грн.	16207	20660	26338	10131	62,51
8. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	3780	49633	14527	10747	284,31
9. Інші доходи, тис. грн.	263	2217	24626	24363	В 10,3 р.
10. Фінансові витрати, тис. грн.	10186	14542	24851	14665	143,97
11. Інші витрати, тис. грн.	71	85207	106172	106101	В 1494 р.
12. Податок на прибуток, тис. грн.	-9767	+2335	-616	9151	-93,69
13. Чистий прибуток, тис. грн.	+34019	-45564	-92486	-126505	-371,87

Проведені розрахунки у табл. 2.1 свідчать, що у 2022 році діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» була збитковою, так як обсяги збитку сягали 92486 тис. грн. Окрім того потрібно зазначити, що у 2021 році підприємство також отримувало збитки. Причинами збитковості діяльності підприємства являються зменшення дохідної частини та підвищення витрат.

Крім того, спостерігається зниження обсягів господарської діяльності на 128699 тис. грн., що обумовлено воєнним станом та повномасштабним вторгненням РФ на територію України у 2022 р.

Розрахуємо показники ліквідності (платоспроможності) підприємства у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності (платоспроможності) ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.
	2020	2021	2022	
1. Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	1,78	1,47	0,91	-0,87
2. Коефіцієнт ліквідності швидкої	1,58	1,33	0,87	-0,71
3. Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,18	0,06	0,002	-0,178
4. Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	2,39	1,76	1,04	-1,35

Аналіз показників ліквідності свідчить про те, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» своєчасно не сплачує свої борги (коефіцієнт поточної ліквідності у 2022 році склав 0,91). Коефіцієнт швидкої ліквідності підприємства також являється низьким – 0,87.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість, являється у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» набагато нижчим за нормативне значення. Коефіцієнт співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості у 2022 році сягає 1,04, що підтверджує здатність підприємства розраховуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року.

Отже, проведений аналіз дає нам можливість стверджувати, що діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2020 та 2021 році була достатньо ліквідною, а у 2022 році являється низько ліквідною.

Динаміку змін зобов'язань підприємства наведемо у табл. 2.3 та 2.4.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки довгострокових зобов'язань ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+-	%
1. Відстрочені податкові зобов'язання	3208	0	596	-2612	-4,37
2. Довгострокові кредити банків	58988	82943	75362	+16374	+4,35
Разом довгострокових зобов'язань	62196	82943	75977	+13781	x

За даними табл. 2.3 головне місце у структурі довгострокових зобов'язань ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» займають довгострокові кредити банків, обсяги яких у 2022 році зросли на 4,35%, що являється негативним значенням.

Загальні обсяги довгострокових зобов'язань також зросли у 2022 році на 13781 тис. грн.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки поточних зобов'язань ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+-	%
1. Короткострокові кредити банків	34490	30714	-	-34490	-
2. Поточна кредиторська заборгованість:	57029	93134	167604	+110575	+26,6
2.1. За довгостроковими зобов'язаннями	-	40951	159360	+159360	-
2.2. За товари, роботи, послуги	13416	6937	3480	-9936	-11,68
2.3 За розрахунками з бюджетом	287	247	69	-218	-0,25
2.4. За розрахунками зі страхування	795	726	162	-633	-0,71
2.5. За розрахунками з оплати праці	1587	2871	887	-700	-1,14
2.6. За одержаними авансами	40944	41402	3646	-37298	-39,11
3. Поточні зобов'язання	2256	2185	446	-1810	-2,03
4. Інші поточні зобов'язання	6251	5423	32405	+26154	+9,92
Разом поточних зобов'язань	100026	131456	200455	+100429	x

Проведені розрахунки в табл. 2.4 свідчать, що на ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» обсяги поточних зобов'язань у 2022 році теж збільшилися, головним чином за рахунок зростання поточної кредиторської заборгованості, саме яка займає найбільшу питому вагу (83,61%) у структурі поточних зобов'язань.

Показники фінансової стійкості підприємства наведемо у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. до 2020 р.
1	2	3	4	5
Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал)	+77700	+62261	-17781	-95481
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,09	-0,1	-0,51	-0,6
Маневреність робочого капіталу	0,17	0,18	0,07	-0,1
Маневреність власних обігових коштів	1,17	-0,38	-0,005	-1,175
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,78	-1,06	-12,73	-13,51

Коефіцієнт покриття запасів	3,19	-8,68	-12,26	-15,45
-----------------------------	------	-------	--------	--------

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,58	0,45	0,23	-0,35
Коефіцієнт фінансової залежності	1,72	2,2	4,26	2,54
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,07	-0,12	-1,1	-1,17
Коефіцієнт концентрації короткострокового позикового капіталу	0,26	0,34	0,55	0,29
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	1,37	0,83	0,31	-1,06
Показник фінансового лівериджу	0,28	0,47	0,89	0,61
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,84	1,47	0,91	-1,93

Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» показує, що підприємство є фінансово нестабільним та не має власних обігових коштів у 2022 році, а значить, не може погасити поточні борги та не має можливості розширювати виробництво.

Власні оборотні кошти підприємства зменшилися на 95481 тис. грн. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами оборотними активами за аналізований період становив -0,51 (нормативне значення 0,1).

Коефіцієнт покриття запасів у 2022 році становить -12,26, що свідчить про недостатність власних коштів підприємства.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономності) ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2022 році є низьким, що свідчить про неспроможність компанії виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів.

Відповідно, у 2022 році коефіцієнт фінансової залежності зростає на 2,54 п. Загалом, значення, вищі за норму, вказують на вищий ступінь корпоративної залежності від кредитів і зобов'язань.

Наступним кроком проведемо кількісну оцінку та аналіз операційної діяльності компанії з двох аспектів:

- вивчення динаміки та темпів зростання абсолютних показників: основних оціночних показників діяльності підприємства та середньої вартості

активів;

- вивчення значення та динаміки відповідних показників, що характеризують рівень ефективності використання підприємством авансованих ресурсів та споживаних ресурсів.

В першому випадку використовується «золоте правило економіки підприємництва», яке оцінює порівняльну динаміку абсолютних показників ділової активності до їх оптимального співвідношення. Тобто

$$TP_{ч.п.} > TP_{в.} > TP_{а.} > 100 \%, \quad (2.1)$$

де $TP_{ч.п.}$ – темп зростання чистого прибутку; $TP_{в.}$ – темп зростання виручки від продаж; $TP_{а.}$ – темп зростання середньої величини активів.

Перше співвідношення (чистий прибуток збільшується випереджувальними темпами порівняно з виручкою) означає зростання рентабельності діяльності підприємства. Друге співвідношення (виручка зростає випереджувальними темпами порівняно з активами) означає прискорення оборотності активів і розраховується за формулою. Випереджальні темпи зростання чистого прибутку порівняно зі збільшенням активів ($TP_{ч.п.} > TP_{а.}$) означають збільшення чистої рентабельності активів. Виконання останньої нерівності (збільшення середньої величини активів у динаміці) означає розширення майнового потенціалу. Його досягнення має бути перспективною метою діяльності підприємства.

Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» співвідношення виглядає наступним чином:

$$-164,92 < 69,28 > 96,95 < 100\%$$

Відповідно до одержаного результату бачимо, що темп зростання (зменшення) чистого прибутку є від'ємним, тобто спостерігається суттєве зниження фінансового результату підприємства, обумовлене кризовими тенденціями у його діяльності. В цілому, і активи, і дохід ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» також визначаються значенням менше 100%, що свідчить про наявність суттєвих негативних тенденцій.

У табл. 2.6 наведено результати розрахунку основних показників ділової

активності «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за останні два роки.

Таблиця 2.6

Аналіз ділової активності підприємства за її основними показниками

Показник	Рівень показника		Відхилення (+,-)
	2021 р.	2022 р.	
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,8	2	+ 0,2
Коефіцієнт завантаження коштів в оборот	0,55	0,5	- 0,05
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	19,5	33	+ 13,5
Строк(період) погашення кредиторської заборгованості	18,5	11	- 7,5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2	2,1	+ 0,1
Строк(період) погашення дебіторської заборгованості	180	171,4	- 8,6
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	4,05	34,7	+ 30,65
Строк(період) обороту матеріальних запасів	88,9	10,4	- 78,5
Показник фондівдачі (коефіцієнт оборотності основних засобів)	5,4	15,3	+ 9,9
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,9	6,4	+ 1,5
Тривалість операційного циклу	268,9	181,8	- 87,1

Проаналізуємо отримані результати по кожному показнику і спробуємо ідентифікувати «слабкі місця» та причини їх виникнення.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів показує зміну у вартості активів. Нормативне значення (>7). Розрахований показник на кінець 2022 року становить 2, відхилення 0,2. Загальний стан активів підприємства є незадовільний, бо на нашому підприємстві оборотність оборотних коштів дуже низька. Це в першу чергу через повільне зростання виручки та дуже високу поточну дебіторську заборгованість.

Показник, що є оберненим стосовно коефіцієнта оборотності, заведено називати коефіцієнтом завантаження. Він показує, скільки оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю реалізованої продукції. На кінець 2022 року коефіцієнтом завантаження становить 0,5, порівняно з попереднім 2021

роком 0,55. Чим менше оборотних коштів припадає на одиницю реалізованої продукції, тим ліпше вони використовуються. Перебування оборотних коштів у сфері обігу – лише необхідна умова безперервності процесу відтворення, проте ця частина коштів підприємства не бере безпосередньої участі у створенні вартості продукції, що виготовляється. Тому невеликий показник свідчить про те, що більша частина коштів зайнята у сфері виробництва. Тобто оборотні кошти використовуються ефективніше, а на досліджуваному підприємстві майже всі кошти зайняті у виробництві.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості визначається як відношення виручки до середньої за період кредиторської заборгованості. Цей показник повинен зростати, тобто величина виручки повинна перевищувати кредиторську заборгованість для вчасного розрахунку з кредиторами та постачальниками. За 2022 рік показник склав 33, що на 13,5 більше від 2021 року.

Строк (період) погашення кредиторської заборгованості підраховується як відношення 360 днів до коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості. На кінець періоду показник склав 11 днів, що достатньо непогано, бо він зменшився на 7,5 днів. Тобто чим менший показник, тим швидше повертаються кредити. Цей показник є обернено пропорційним до коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості обчислюється як відношення виручки до середньої за період дебіторської заборгованості. Мінімальне значення цього показника 18, проте на нашому підприємстві показник склав 2 і 2,1 відповідно у 2021 і 2022 рр. Це свідчить про дуже велику дебіторську заборгованість порівняно з виручкою, тобто підприємство значно зменшує ефективність використання комерційного кредиту.

Збільшення тривалості обороту коштів негативно характеризує ділову активність підприємства, виявляє збільшення дебіторської заборгованості і напрями її утворення. За розрахунками показник склав на кінець 2021 року 180 днів, а у 2022 році – 171,4 день, при тому що максимальний поріг 20. Така

ситуація потребує детального вивчення зміни дебіторської заборгованості.

Оборотність матеріальних запасів свідчить про зміну обсягу реалізованої продукції і вартості активів. На кінець 2022 року показник склав 34,7 при мінімальному значенні 8. Строк (період) обороту матеріальних запасів залежить від попереднього показника, який визначається відношенням 360 до коефіцієнту оборотності матеріальних запасів. За своїм нормативним значенням показник повинен зменшуватись. В нашому підприємстві він склав за 2022 рік 10,4 днів, що на 78,5 днів менше від попереднього. Тобто це характеризує підприємство як ефективне.

Показник фондівддачі характеризує ефективність використання основних виробничих засобів та відображає суму виробленої продукції на одну гривню основних засобів. На кінець 2022 року склав 15,3, тобто це говорить про те, що на 1 грн. основних засобів припадає 15,3 грн. виробленої продукції. Крім того, цей показник перевищує попередній рік на 9,9 пунктів. Таким чином, це свідчить що підприємство ефективно використовує основні засоби. Коефіцієнт оборотності власного капіталу. Цей показник характеризує різні аспекти діяльності підприємства: з комерційного погляду – або надлишок продаж, або їх нестачу; з фінансового – швидкість обороту вкладеного власного капіталу; з економічного – активність грошових коштів, якими ризикують власники підприємств. Якщо цей коефіцієнт дуже високий, то це означає значне перевищення рівня продаж над вкладеним капіталом, що спричиняє збільшення кредитних ресурсів і можливість досягнення того рівня, коли кредитори більше беруть участь у підприємницькій діяльності, ніж власники. Тривалість операційного циклу у 2022 р. не відповідає зазначеному нормативу. Тобто показує суму термінів оборту дебіторської заборгованості та оборту запасів. Максимально допустиме значення – 45, а наш показник – 181,8 днів. Це свідчить про не ефективність операційного циклу для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Показники рентабельності – це найважливіші характеристики фактичного середовища формування прибутку підприємства, саме тому вони є

обов'язковими елементами порівняльного аналізу та оцінки фінансового стану підприємства. Показники рентабельності діяльності та послуг можуть відповісти на питання щодо визначення ефективності основної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Показники рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» вказують на те, що у 2022 році діяльність підприємства була збитковою та малоефективною (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники рентабельності підприємства, %

Показник	Значення			Відхилення 2022 р. до 2020 р., +/-
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	
Рентабельність (збитковість) активів	9,22	-11,74	-24,56	-33,78
Рентабельність (збитковість) власного капіталу	16,62	-22,81	-70,53	-87,15
Рентабельність продукції	49,04	57,24	37,99	-11,05
Рентабельність реалізації	32,91	36,40	27,53	-5,38
Рентабельність операційної діяльності	25,15	18,48	5,57	-19,58

Відповідно до даних табл. 2.7 відмітимо суттєве зниження усіх показників рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Така ситуація обумовлена суттєвим погіршенням умов функціонування, зростанням загроз, перебоями у виробничій діяльності у зв'язку із повномасштабним вторгненням РФ на територію України. Так, підприємство у 2021-2022 рр. працювало збитково, що призвело до зниження показників рентабельності (збитковості) активів на 33,78 п. та рентабельності (збитковості) власного капіталу на 87,15 п. Показники валової рентабельності також характеризуються негативною динамікою. Зокрема, рентабельність продукції знизилася на 11,05 п. та становила 37,99 п. у 2022 р., рентабельність реалізації – на 5,38 п. та становила 27,53 п. у 2022 р. Рентабельність операційної діяльності також суттєво знизилася – на 19,58 п. Тобто в цілому можемо зробити висновок про суттєве погіршення ефективності діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за усіма видами діяльності.

Отже, узагальнюючи результати проведеної діагностики можемо дійти висновку, що в цілому діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» характеризується суттєвими негативними тенденціями. Спостерігається зниження обсягів господарської діяльності на 128699 тис. грн., що обумовлено воєнним станом та повномасштабним вторгненням РФ на територію України у 2022 р., водночас, зниження ефективності формування витрат призвело до збитковості діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2021-2022 рр. Щодо фінансового стану, то спостерігаються вагомні негативні тенденції до погіршення показників, що призвело до низького рівня ліквідності та фінансової стійкості.

2.3. Аналіз системи управління персоналом підприємства

Система управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є органічним компонентом загальної системи менеджменту. Будь-яка система управління складається з двох структурних елементів – керуючої підсистеми (суб'єкта управління) та керованої підсистеми (об'єкта управління). Розглянемо більш детально зазначені елементи системи управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Основним суб'єктом управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є відділ кадрів, який складається з 4 осіб: начальника відділу, головного спеціаліста з кадрової роботи, спеціаліста з кадрової роботи, провідного спеціаліста-юрисконсульта. Таким чином, основна кадрова робота у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» покладена на головного спеціаліста з кадрової роботи та спеціаліста з кадрової роботи.

До ключових завдань відділу кадрів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відносяться:

- формування та подання на затвердження штатного розпису;
- участь у розробці посадових інструкцій;
- забезпечення набору персоналу необхідного кількісного та якісного

складу;

- оцінювання та відбір кандидатів на вакантні посади;
- періодична атестація та оцінювання якості роботи персоналу;
- участь у формуванні політики оплати праці.

Оскільки основним ресурсом будь-якої діяльності є люди, то загальна характеристика діяльності підприємства має бути доповнена детальним аналізом персоналу підприємства, його складу та структури. Отже, динаміку середньооблікової кількості штатних працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» протягом 2020-2022 рр. розглянемо у табл. 2.9.

Таблиця 2.8

Динаміка середньооблікової кількості штатних працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	структурні зрушення, п.п.
Середньооблікова кількість штатних працівників:	536	100	522	100	487	100	-49	0
Непромисловий персонал	55	10,34	57	10,91	56	11,45	0	1,11
ПВП, всього	481	89,66	465	89,09	431	88,55	-49	-1,11
в т. ч.								
- робітники	361	67,43	346	66,33	319	65,53	-42	-1,90
- керівники	24	4,4	23	4,47	22	4,57	-1	0,17
- спеціалісти	47	8,79	49	9,4	46	9,43	-1	0,64
- службовці	12	2,28	11	2,13	10	1,97	-3	-0,31
- інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні)	36	6,77	35	6,77	34	7,06	-2	0,28

Можна побачити, що у 2022 році ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» мало справу з відносно високим рівнем відтоку працівників (їх кількість у 2022 р. зменшилася відносно 2020 р. на 49 осіб). За даних умов значно зменшилася кількість робітників на підприємстві на 42 особи. Це проблема, яка продовжує впливати на практично всіх великих роботодавців в

Україні. Однією з причин стало зростання кількості працездатних українців, які виїжджали за кордон завдяки спрощенню візових процедур для українців, що працюють у країнах Європейського Союзу, а в 2022 році причиною тому стала військова агресія Росії проти України.

Для зменшення плинності кадрів підприємства вживаються заходи щодо забезпечення продуктивної зайнятості та раціонального і ефективного використання робочого часу, оптимізації персоналу, поліпшення умов праці, розвитку нових форм організації праці, формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату.

Структура штатних працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2022 році мала наступний вигляд (рис. 2.2).

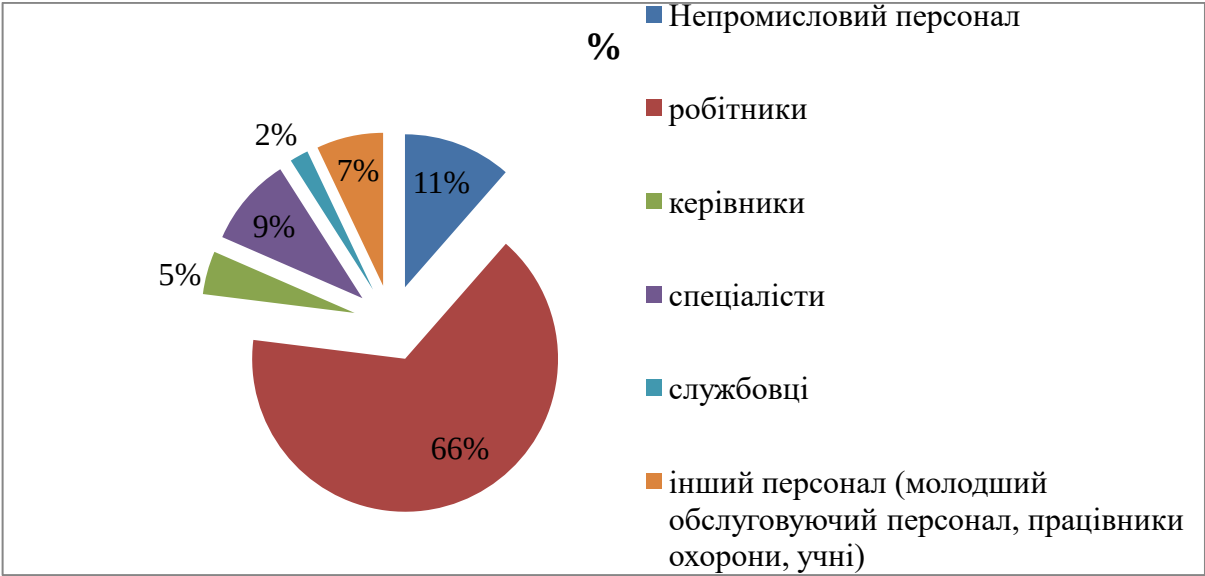


Рис. 2.2. Структура штатних працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2022 році, %

У зв’язку з військовими діями у 2022 році багато працівників на ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» працювали на умовах неповного робочого часу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка кількості працівників, які перебували в умовах вимушеної неповної зайнятості протягом 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	структурні зрушення,

								п.п.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньооблікова кількість штатних працівників:	536	100	522	100	487	100	-49	0,0
Працюють на умовах неповного робочого часу. З них:	12	2,24	21	4,02	288	59,14	276	56,90

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Неповного дня	11	2,05	20	3,83	209	42,92	198	40,86
Неповного тижня	1	0,19	1	0,19	79	16,22	78	16,04

На основі отриманих даних у табл. 2.9 бачимо, що у 2020 р. на умовах неповного робочого часу працювали лише 2,24 % штатних працівників, а у 2021 р. їх кількість зросла до 4,02%. У 2022 р. внаслідок вищезазначених причин на умовах неповного робочого часу працювало 59,14 % працівників підприємства.

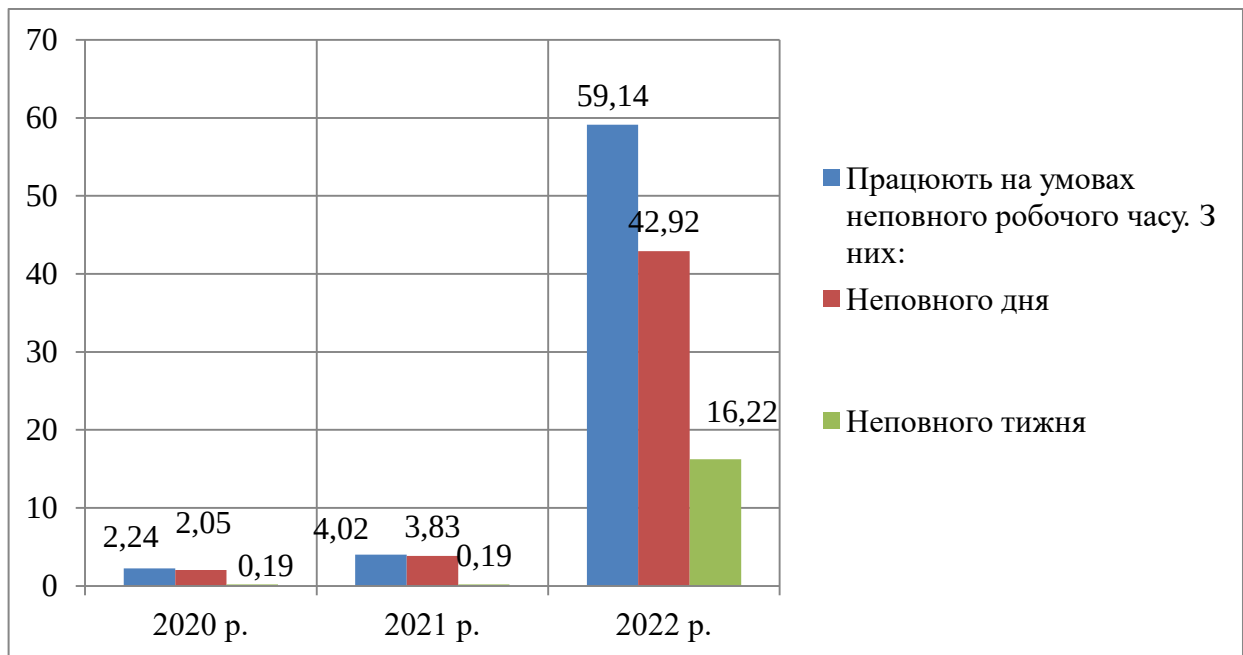


Рис. 2.3. Динаміка структури працівників, які перебували в умовах вимушеної неповної зайнятості протягом 2020-2022 рр., %

Показники руху працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлено в табл. 2.10.

Отже, за отриманими даними в табл. 2.10 бачимо, що за досліджуваний період на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було прийнято незначну кількість нових працівників, а коефіцієнт обороту по вибуттю у 2020

р. становив 0,01, у 2021 р. сягнув 0,06, а у 2022 р. – 0,08. Усі працівники були звільнені із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо). Частково така ситуація пов'язані із виїздом працівників за кордон.

Таблиця 2.10

Аналіз руху працівників на підприємстві ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 рр., осіб

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022/ 2020 р.	
				±	%
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність штатних працівників	536	522	487	-49	-9,14
Кількість прийнятих штатних працівників	12	19	5	-7	-58,33
Кількість звільнених штатних працівників, всього в т.ч.:	8	33	40	32	В 5 р.
- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників	0	0	0	0	0,00
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо)	8	33	40	32	В 5 р.
Коефіцієнт загального обороту	0,04	0,10	0,09	0,06	147,64
Коефіцієнт обороту по прийому	0,02	0,04	0,01	-0,01	-54,14
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,01	0,06	0,08	0,07	У 8 р.
Коефіцієнт плинності кадрів	0,01	0,06	0,08	0,07	У 8 р.
Коефіцієнт постійності кадрів	0,96	0,90	0,91	-0,06	-5,72

Наступним кроком аналізу дослідимо показники формування фонду робочого часу працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Фонд робочого часу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2020 році складав 1080576 люд.-год., в 2021 році – 1052352 люд.-год., а у 2022 році – 981792 люд.-год. У 2020 всього було відпрацьовано 909056 люд.-годин, а у 2022 році 728552 люд.-годин, що на 19,86% менше, ніж у 2020 році (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз використання робочого часу штатними працівниками ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022/
-----------	---------	---------	---------	------------------

							2020 р.	
	люд.-год	%	люд.-год	%	люд.-год	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фонд робочого часу	1080576	100,00	1052352	100,00	981792	100,00	-98784	-9,14
Відпрацьований час	909056	84,13	876960	83,33	728552	74,21	-180504	-19,86
Невідпрацьований час	171520	15,87	175392	16,67	253240	25,79	81720	47,64

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9
- щорічних відпусток (основних та додаткових)	111488	10,32	108576	10,32	97400	9,92	-14088	-12,64
- тимчасової непрацездатності	30016	2,78	33408	3,17	19480	1,98	-10536	-35,10
- відпусток без збереження зар. плати	12864	1,19	16704	1,59	19480	1,98	6616	51,43
- переведення на неповний робочий день	8576	0,79	8352	0,79	116880	11,90	108304	В 13,6 р.
- масових невиходів на роботу (страйків)	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
- інші	8576	0,79	8352	0,79	0	0,00	-8576	-100,0

Невідпрацьований час в 2020 році склав 171520 люд.-год, а в 2022 році ця цифра зросла на 47,64 %. Щорічних відпусток у 2020 р. було 111488 люд.-годин, а у 2022 році – 97400 люд.-годин, що на 12,64% менше, ніж у 2020 році. Невідпрацьований час з причин тимчасової непрацездатності в 2020 році становив 30016 люд.-год, в 2022 році – 19480 люд.-год. Відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін в 2020 році – 12964 люд.-год, в 2022 році – 19480 люд.-год. Суттєво зріс невідпрацьований час з причин переведення на неповний робочий день – на 116880 люд.-год. або у 13,6 р. Це пояснюється вищерозглянутими причинами.

Аналіз динаміки структури фонду оплати праці по ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 рр. проведемо у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз динаміки структури фонду оплати праці персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	±	%
Фонд оплати	45770,11	100,0	45846,22	100,0	41235,26	100,0	-4534,85	-9,91

праці штатних працівників, усього								
Фонд основної заробітної плати	34611,36	75,62	35535,40	77,51	32802,65	79,55	-1808,71	-5,23
Фонд додаткової заробітної плати	10128,93	22,13	9315,95	20,32	8073,86	19,58	-2055,06	-20,29
Заохочувальні та компенсаційні виплати	1029,83	2,25	994,86	2,17	358,75	0,87	-671,08	-65,16

Фонд оплати праці штатних працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в 2020 році дорівнював 45770,11 тис. грн, а в 2022 році зменшився на 9,91 % та становив 41235,26 тис. грн. Причиною цього стало суттєве скорочення чисельності працівників, а також кризові тенденції у діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Основна питома вага у структурі фонду оплати праці припадає на фонд основної заробітної плати, а саме 75,62 % у 2020 р. та 79,55 % у 2022 р. Фонд додаткової заробітної плати в 2020 році становив 10128,93 тис. грн, а в 2022 році – 8073,86 тис. грн. Заохочувальні та компенсаційні виплати в 2020 році – 1029,83 тис. грн., в 2022 році – 358,75 тис. грн.

Структура фонду оплати праці персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2022 році мала наступний вигляд (рис. 2.4).

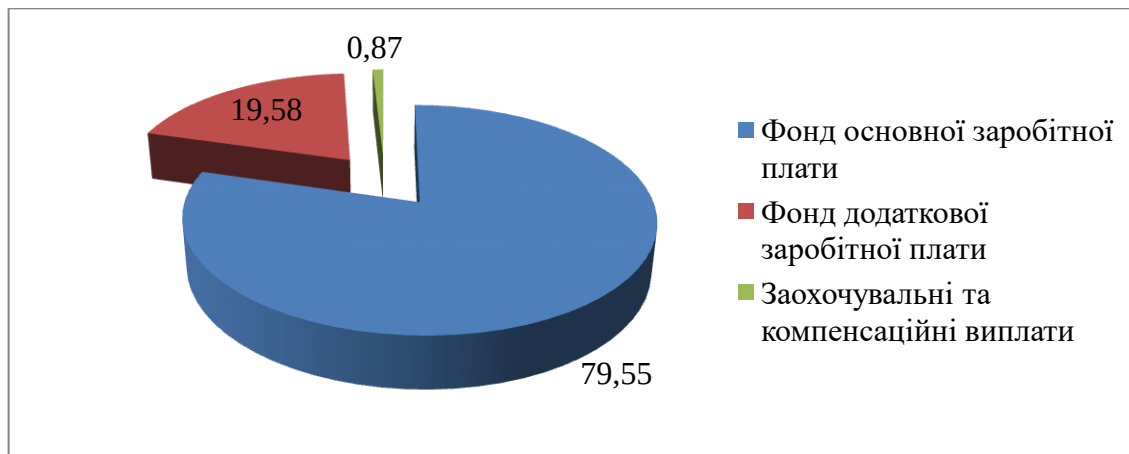


Рис. 2.4. Структура фонду оплати праці по ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2022 році, %

Отже, основне місце в загальному обсязі оплати праці штатних працівників належить фонду основної заробітної плати.

Структура фонду додаткової заробітної плати працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлено в табл. 2.13.

Фонд додаткової заробітної плати в 2020 році становив 10128,93 тис. грн, в 2022 році – 8073,86 тис. грн., тобто відбулося скорочення загального обсягу фонду додаткової заробітної плати на 2055,06 тис. грн. або на 20,29 %. З них надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів в 2020 році становили 6735,74 тис. грн, в 2022 році – 5751,01 тис. грн.

Таблиця 2.13

Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.		2020 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	±	%
Фонд додаткової заробітної плати, всього	10128,93	100,0	9315,95	100,0	8073,86	100,0	-2055,06	-20,29
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	6735,74	66,50	6008,79	64,50	5751,01	71,23	-984,72	-14,62
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	3393,19	33,50	3307,16	35,50	2322,85	28,77	-1070,34	-31,54
Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	-	-	-	-	-	-	-	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	-	-	-	-	-	-	-	-

Премії та винагороди, що носять систематичний характер, в 2020 році були виплачені на суму 3393,19 тис. грн, в 2022 році – 2322,85 тис. грн. Скорочення премій та винагород, що носять систематичний характер, відбулося у розмірі 1070,34 тис. грн. або 31,54%, що пояснюється кризовими тенденціями у діяльності підприємства.

Динаміка структури заохочувальних та компенсаційних виплат ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» показана в табл. 2.14.

Отже, заохочувальні та компенсаційні виплати в 2020 році були в сумі 1029,83 тис. грн, а в 2022 році вони зменшилися до 358,75 тис. грн., тобто на

65,16 %. Загальна сума матеріальної допомоги в 2020 році становила 565,79 тис. грн, в 2022 році – 222,89 тис. грн. Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер, в 2020 році були виплачені на суму 341,08 тис. грн, в 2022 році – 75,44 тис. грн. Оплата за невідпрацьований робочий час в 2020 році була в сумі 122,96 тис. грн, в 2022 році – 60,41 тис. грн.

Таблиця 2.14

Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат по ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	±	%
Заохочувальні та компенсаційні виплати	1029,83	100,00	994,86	100,00	358,75	100,00	-671,08	-65,16
Матеріальна допомога	565,79	54,94	548,37	55,12	222,89	62,13	-342,90	-60,61
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	341,08	33,12	291,79	29,33	75,44	21,03	-265,63	-77,88
Оплата за невідпрацьований робочий час	122,96	11,94	154,70	15,55	60,41	16,84	-62,55	-50,87

Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці по ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 рр. представлено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці по ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	±	%	±	%
Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці, всього	545,23	100,0	621,45	100,0	499,82	100,0	-45,41	-8,33
Витрати підприємства на	61,07	11,20	77,68	12,50	56,48	11,30	-4,59	-7,51

соціальне забезпечення працівників								
Витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників	46,34	8,50	59,04	9,50	32,49	6,50	-13,86	-29,90
Витрати підприємства на забезпечення працівників житлом	55,61	10,20	69,60	11,20	47,48	9,50	-8,13	-14,62
Витрати підприємства на професійне навчання	358,76	65,80	373,49	60,10	305,89	61,20	-52,87	-14,74
Інші витрати на робочу силу	23,44	4,30	41,64	6,70	57,48	11,50	34,03	145,17

Витрати ПнАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці в 2020 році становили 545.23 тис. грн, в 2022 році ця зменшилася на 8,33 % та становила 499,82 тис. грн. Витрати ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на соціальне забезпечення працівників в 2020 році становили 61,07 тис. грн, в 2022 році – 56,48 тис. грн. На культурно-побутове обслуговування працівників в 2020 році було витрачено 46,34 тис. грн, в 2022 році – 32,49 тис. грн. Витрати на професійне навчання мають найбільшу частку на підприємстві, і в 2020 році становили 358,76 тис. грн, в 2022 році – 305,89 тис. грн.

На ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» для мотивації персоналу підприємства запроваджено такі системи оплати праці:

- для керівників та фахівців – погодинна, виходячи з установленної тарифної ставки або окладу за фактично відпрацьований час,
- для кваліфікованих працівників – тарифна система та за розрядами тарифної сітки залежно від кваліфікації робітників, в деяких випадках – відрядна ,виходячи з установлених відрядних розцінок за одиницю виготовленої продукції або якісно виконаної роботи.

Важливим інструментом управління персоналом є мотиваційна політика, яка представляє собою сукупність заходів, спрямованих на стимулювання працівників до продуктивної роботи.

Для забезпечення кадрової стабільності в організації керівництво ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» розробило систему мотивації діяльності персоналу, яка складається з матеріальної та нематеріальної складових (рис. 2.5).

Як відомо, матеріальне стимулювання в організаціях досягається за допомогою систем оплати праці персоналу. Крім матеріального заохочення ця форма заохочення передбачає також застосування матеріальних санкцій (прийняття браку при погіршенні якості продукції). Під матеріальними мотивами слід розуміти прагнення до процвітання, певного рівня добробуту, матеріального рівня життя. Якщо людина хоче поліпшити свій добробут, вона повинна збільшити трудомісткість, тим самим підвищити кількість, якість і продуктивність праці.

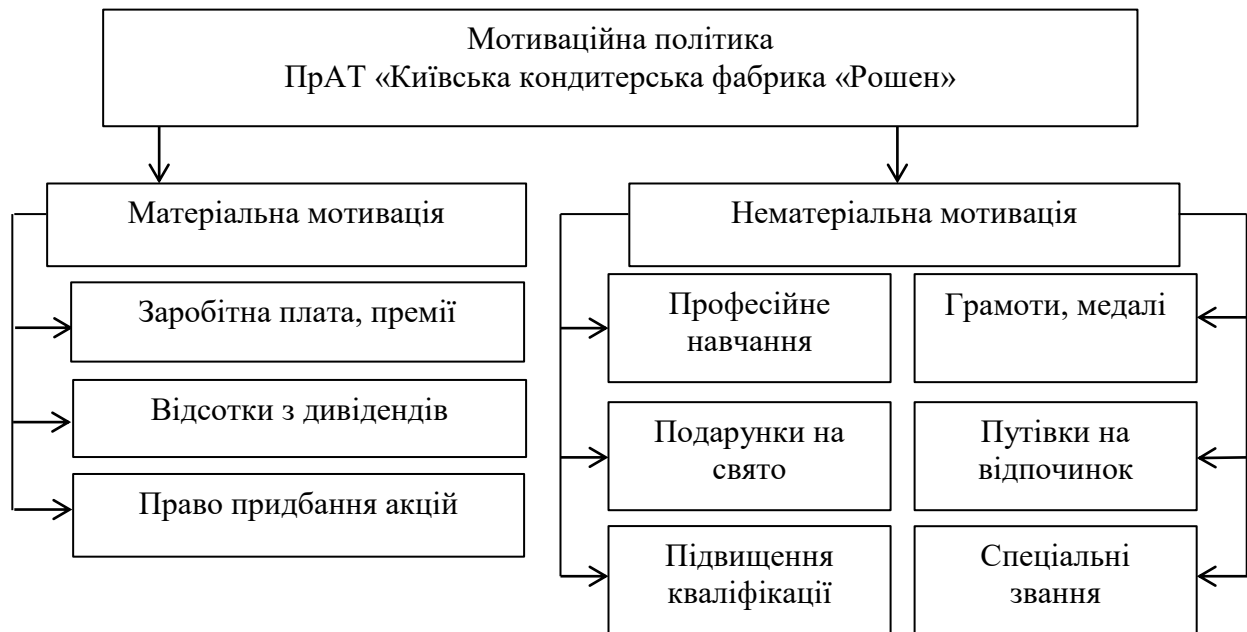


Рис. 2.5. Характеристика мотиваційної політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Основним показником стимулюючого ефекту, який використовують підприємства, є продуктивність праці. Продуктивність праці – показник, що відображає трудову діяльність працівників. Він являє собою кількість продуктів, вироблених за одиницю часу, або час, необхідний для виробництва одиниці продукту. Тому розрахуємо в таблиці 2.16 показники продуктивності праці персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен».

Таблиця 2.16

Аналіз продуктивності праці працівників по ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» протягом 2020-2022 рр.

	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
					±	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	247534	202048	118835	-128699	-51,99
2	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	536	522	487	-49	-9,14
	В т.ч. робітники, осіб	361	346	319	-42	-11,63

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4	5	6	7
3	Відпрацьовано всіма працівниками, люд.-днів	113632	109620	91069	-22563	-19,86
4	Відпрацьовано всіма працівниками, люд.-годин	909056	876960	728552	-180504	-19,86
5	Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн.	461,82	387,07	244,01	-217,80	-47,16
6	Середньорічний виробіток на одного робітника, тис. грн.	685,69	583,95	372,52	-313,17	-45,67
7	Середньоденний виробіток, тис. грн.	2,18	1,84	1,30	-0,87	-40,10
8	Середньогодинний виробіток, тис. грн.	0,27	0,23	0,16	-0,11	-40,10

За наведеними даними бачимо, що середньорічний виробіток на одного працівника ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2022 р. зменшився на 217,8 тис. грн., на одного робітника зайнятого у виробництві теж відповідно зменшився на 45,67 % порівняно з 2020 р. Тривалість робочого протягом досліджуваного періоду була незмінною та сягала 8 годин. В цілому, за даними табл. 2.16 робимо висновок про зниження ефективності трудової діяльності персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Отже, узагальнюючи вищенаведене, маємо зробити висновок, що управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» здійснюється відповідно до сучасних принципів та методів та охоплює усі необхідні функції. Основним суб'єктом управління персоналом є відділ кадрів, який складається з 4 осіб: начальника відділу, головного спеціаліста з кадрової роботи, спеціаліста з кадрової роботи, провідного спеціаліста-юрисконсульта. Об'єктом управління є персонал, чисельність якого зменшилася на 49 осіб або на 9,14 %. Відповідно до показників руху персоналу, коефіцієнт стабільності кадрів у 2022 році знизився на 0,06 п. або на 5,72 % та становив 0,91 п., тобто у

2022 році 91 % працівників підприємства працював протягом цілого року. У сфері оплати праці відбулося зниження фонду оплати праці на 4534,85 тис. грн. або на 9,91 % у 2022 р. порівняно з 2020 р. Це пояснюється обмеженнями та загрозами, обумовленими воєнним станом в Україні. У 2020-2022 рр. у структурі фонду оплати праці превалювала додаткова заробітна плата (75-79 %). Показники продуктивності праці персоналу характеризуються суттєвим зниженням, що пояснюється наявністю кризових тенденцій у діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Середньорічний виробіток на одного працівника ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2022 р. зменшився на 217,8 тис. грн., на одного робітника зайнятого у виробництві теж відповідно зменшився на 45,67 % порівняно з 2020 р.

Висновки до розділу 2

Корпорація «ROSHEN» є лідером українського ринку шоколаду, заснована в 1996 році. Об'єднує 4 кондитерські фабрики – Вінницьку, Київську, Маріупольську та Кременчуцьку.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» посідає вагоме місце у економічній системі регіону та країни в цілому. Основним видом діяльності підприємства є виробництво какао, шоколаду, цукрових кондитерських виробів та виробництво борошняних кондитерських виробів з давальницької сировини. Для забезпечення управління діяльністю підприємства сформовано лінійно-функціональну організаційну структуру, що забезпечує кваліфіковане управління окремими функціональними сферами діяльності підприємства.

Узагальнюючи результати проведеної діагностики можемо дійти висновку, що в цілому діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» характеризується суттєвими негативними тенденціями. Спостерігається зниження обсягів господарської діяльності на 128699 тис. грн., що обумовлено воєнним станом та повномасштабним вторгненням РФ на територію України у 2022 р., водночас, зниження ефективності формування

витрат призвело до збитковості діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2021-2022 рр. Щодо фінансового стану, то спостерігаються вагомі негативні тенденції до погіршення показників, що призвело до низького рівня ліквідності та фінансової стійкості.

Управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» здійснюється відповідно до сучасних принципів та методів та охоплює усі необхідні функції. Основним суб'єктом управління персоналом є відділ кадрів, який складається з 4 осіб: начальника відділу, головного спеціаліста з кадрової роботи, спеціаліста з кадрової роботи, провідного спеціаліста-юрисконсульта. Об'єктом управління є персонал, чисельність якого зменшилася на 49 осіб або на 9,14 %. Відповідно до показників руху персоналу, коефіцієнт стабільності кадрів у 2022 році знизився на 0,06 п. або на 5,72 % та становив 0,91 п., тобто у 2022 році 91 % працівників підприємства працював протягом цілого року. У сфері оплати праці відбулося зниження фонду оплати праці на 4534,85 тис. грн. або на 9,91 % у 2022 р. порівняно з 2020 р. Це пояснюється обмеженнями та загрозами, обумовленими воєнним станом в Україні. У 2020-2022 рр. у структурі фонду оплати праці превалювала додаткова заробітна плата (75-79 %). Показники продуктивності праці персоналу характеризуються суттєвим зниженням, що пояснюється наявністю кризових тенденцій у діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Середньорічний виробіток на одного працівника ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2022 р. зменшився на 217,8 тис. грн., на одного робітника зайнятого у виробництві теж відповідно зменшився на 45,67 % порівняно з 2020 р.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства

Не дивлячись на те, що система управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є ефективною, існують значні резерви підвищення продуктивності праці і роботи понад нормовану частину, які можуть бути приведені в дію за рахунок доопрацювання діючої системи нематеріальної мотивації, а саме професійного удосконалення працівників управлінського апарату.

Важливо сформувати найефективніший спосіб використання часу на постійній основі. Адже послідовність та характер виконуваних щоденно дій мають значний вплив на результативність виконуваної роботи та на рівень задоволеності нею.

В даний час кожен керівник повинен прагнути організувати свій час і час працівників організації таким чином, щоб в найкоротші терміни і з найменшими витратами та докладеними зусиллями досягти поставлених цілей. Ці питання є основними завданнями тайм-менеджменту.

Сучасна потреба в тайм-менеджменті визначається такими чинниками: швидкі темпи змін навколишнього середовища; нестабільна глобальна економічна та ринкова ситуація; постійна потреба в змінах та інноваціях, що стала нормою, а не рідкісним винятком; та інші компоненти, безпосередньо пов'язані зі сферою діяльності організації. Все це призвело до конкретних дій, спрямованих на співробітників організації, а саме делегування співробітникам величезних повноважень, постійне збільшення кількості завдань, надання можливості для самостійного прийняття рішень і планування роботи. При

цьому важливо організувати діяльність співробітників так, щоб вони чітко усвідомлювали свої цілі та завдання, які перед ними стоять, могли ефективно розставляти пріоритети та гнучко планувати свій час [72].

Перш ніж керівник почне впроваджувати організаційний тайм-менеджмент, йому необхідно визначити, яку стратегію управління персоналом запровадити в компанії – «стратегію примусу» чи «стратегію переконання». Ці дві стратегії яскраво висловив Антуан де Сент-Екзюпері: «Якщо ви хочете побудувати корабель, вам не потрібно кликати людей, щоб вони все спланували, розподілили працю, дістали інструменти і рубали дерева, вам потрібно використовувати інфекцію. Щоб їх заразити бажанням безкрайнього моря. Потім вони самі побудують корабель». При цьому роль тайм-менеджменту в управлінні персоналом проявляється абсолютно по-різному в залежності від обраної стратегії [80].

Перша область технологій тайм-менеджменту стосується систем управління. Тут основна увага приділяється організації роботи системи в цілому, а ефективне використання часу кожного окремого працівника стає наслідком правильно збудованої системи.

В наш час за цей напрям «відповідають» тотальне управління якістю, реінжиніринг бізнес-процесів, проєктний менеджмент та інші технології керування часом організації. Друга «сюжетна лінія» говорить про організацію особистої роботи, яку людина здійснює за власною волею, не бажаючи витрачати даремно непоновлювані ресурси свого часу, а зрештою – свого життя [72].

На підставі такого поділу технологій тайм-менеджменту можна виділити галузі їх застосування у процесі управління діяльністю організації та її співробітників. Якщо від працівника потрібно лише чітке дотримання вказівок керівника та виконання інструкцій посадових осіб, то дієвим буде застосування «стратегії примусу» та управлінських технологій першої групи, безпосередньо що впливають на тимчасові витрати та їхню мінімізацію. Це пояснюється тим, що виконуваність та результати діяльності співробітника персоналу

безпосередньо залежать від функціонування всієї організації в цілому та від грамотного регулярного менеджменту.

Якщо виконавцю необхідно виявляти творчу ініціативу, приймати самостійні рішення безпосередньо в ході роботи, гнучко і негайно реагувати на зміни що відбуваються навколо, а також брати на себе відповідальність, а не тільки слідувати заданим інструкціям та виконувати запропоновані дії, необхідними та актуальними стають управлінські технології тайм-менеджменту другої групи. Очевидно, що в цій ситуації працівнику необхідний особистий тайм-менеджмент з метою підвищення особистої ефективності, як однієї з ключових ланок успішної роботи організації загалом [76].

Таким чином, для успішного функціонування організації та досягнення ефективних результатів менеджер має вміти грамотно здійснювати тайм-менеджмент, враховуючи характер виконуваних робіт та особливо стратегію управління персоналом, реалізовану на цей час у організації. Важливо усвідомлювати необхідність застосування тайм-менеджменту, та вплив його технологій на поведінку співробітників, які, у свою чергу, можуть перетворитись на активних діячів завдяки правильному застосуванню технологій тайм-менеджменту.

Реалізуючи тайм-менеджмент в організації, менеджер зможе скорелювати цілі організації та цілі працівника, цим спрямувати їх у потрібному напрямі й одержати поліпшення процесу функціонування організації, підвищити її адаптивність, конкурентоспроможність і швидкість реакції на зміни у зовнішньому середовищі. Грамотний та регулярний тайм-менеджмент також дає співробітникам усвідомлення того, що неефективне використання свого робочого часу – це не тільки втрати керівника організації, а й їхні власні, які можуть призвести до суттєвого скорочення ефективності діяльності організації та, як наслідок цього, до зменшення особистого прибутку кожного окремого працівника, причому не лише його матеріальної сторони. Реалізація тайм-менеджменту та застосування його технологій підвищує ефективність управління персоналом організації, що скорочує втрати часу та сприяє

досягненню бажаних результатів [69].

Отже, проведемо аналіз витрат робочого часу менеджера підприємства за допомогою фотографії робочого часу (табл. 3.1).

Фотографія робочого часу дає значну кількість цифрових даних, що характеризують час, який витрачається на різні види робіт.

Таблиця 3.1

Індивідуальна фотографія робочого часу менеджера ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Прізвище менеджера: Тимчик Т.О. Вік: 31 рік			
Дата спостереження: 10.11.2023	Початок спостереження: 8 ⁰⁰	Кінець спостереження: 17 ⁰⁰	Перерва на обід: з 12 ⁰⁰ до 13 ⁰⁰

№	Вид діяльності	Інтервал часу	Тривалість (хвилин)
1	2	3	4
1	Прихід на роботу	8 ⁰⁰	-
2	Розподіл завдань між підлеглими	8 ¹⁰	10
3	Перевірка документів	8 ²⁵	15
4	Консультування	8 ³⁰	5
5	Вирішення конфліктів	8 ³³	3
6	Підготовка наради	8 ⁴²	9
7	Проведення короткої наради	9 ⁰³	21
8	Відпочинок	9 ⁰⁶	3
9	Участь у переговорах	9 ³⁶	3
10	Обмін досвідом	9 ⁴³	7
11	Підготовка конференції	10 ⁰³	20
12	Розглядання кореспонденції	10 ⁰⁶	3
13	Підпис документів	10 ¹²	6
14	Розглядання кореспонденції	10 ¹⁹	7
15	Підпис документів	10 ²²	3
16	Розглядання кореспонденції	10 ³⁷	4
17	Відходив за власною необхідністю	10 ⁴⁰	3
18	Підготовка документу для наради	10 ⁵¹	11
19	Підпис документів	10 ⁵⁴	3
20	Проведення короткої наради	10 ⁵⁵	1
21	Підпис документів	10 ⁵⁷	2
22	Проведення короткої наради	10 ⁵⁸	1
23	Підпис документів	11 ⁰⁰	2
24	Обід	13 ⁰⁰	60

25	Запізнівся	13 ⁰⁵	5
26	Обробка кореспонденції	13 ⁰⁹	4

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
27	Розмова по телефону	13 ¹²	3
28	Отримання нової кореспонденції	13 ¹⁴	2
29	Розмова по телефону	13 ²¹	7
30	Розмова по телефону	13 ²³	2
31	Розмова по телефону	13 ³⁰	1
32	Розмова по телефону	13 ³¹	1
33	Підпис документів	13 ³⁸	7
34	Підпис документів	13 ⁴⁴	6
35	Розглядання кореспонденції	13 ⁴⁵	1
36	Розглядання кореспонденції	13 ⁴⁶	1
37	Розглядання кореспонденції	13 ⁴⁹	3
38	Розглядання кореспонденції	14 ¹⁰	21
39	Відпочинок	14 ²⁴	5
40	Розмова з підлеглими	14 ³²	7
41	Відпочинок	14 ⁵⁰	5
42	Залишив робоче місце з особистих потреб	16 ¹⁵	8
43	Розмова по телефону	16 ²⁰	5
44	Розмова по телефону	16 ³⁰	10
45	Розмова з підлеглими	16 ³⁴	2
46	Розмова з підлеглими	16 ⁴⁸	4
47	Закінчення робочого дня	17 ⁰⁰	12

Аналізуючи фотографію робочого часу менеджера ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», бачимо, що менеджер виконує свою роботу не з максимальною продуктивністю. Помічено, що протягом робочого дня менеджер декілька разів порушив трудову дисципліну. Відбуваються простой через організаційні та технічні причини. Тому, за даними табл. 3.1 складемо баланс робочого часу менеджера і наведемо його у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Баланс робочого часу менеджера
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

п/п	Найменування затрат часу	Тривалість	
		хв.	%
1	2	3	4
1	Підготовчо-заключний час	73	15,2
2	Оперативний час	268	55,8

3	Порушення трудової дисципліни	37	7,7
4	Організаційні перерви	19	4

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
5	Технічні перерви	35	7,3
6	Час на відпочинок та особисті потреби	26	5,4
7	Час обслуговування робочого місця	22	4,6
Всього		480	100

Отже, структура робочого часу менеджера ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має наступний вигляд (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Структура робочого часу менеджера ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на 10.11.2023 р., %

Аналізуючи використання робочого часу, перш за все потрібно оцінити частку оперативного часу та частку втрат робочого часу менеджеру. З цією метою визначимо наступні показники [70]:

1. Середній відсоток часу оперативної роботи:

$$K_{OP} = \frac{T_{OP}}{T_C} * 100, \quad (3.1)$$

де $\overline{T_{OP}}$ – час оперативної роботи; $\overline{T_C}$ – тривалість спостереження.

$$K_{OP} = \frac{268}{480} * 100 = 55,8\%.$$

2. Середній відсоток втрат робочого часу з причин, що залежать від менеджера:

$$K_{3P} = \frac{T_{BOП}^{\Phi} - T_{BOП}^P + T_{ПТД}}{T_C} * 100, \quad (3.2)$$

де $T_{BOП}^{\Phi}, T_{BOП}^P$ – відповідно фактична і регламентована тривалість часу відпочинку та особистих потреб; $T_{ПТД}$ – час втрат через порушення трудової дисципліни.

$$T_{BOП}^P = \frac{T_{OP} * 8\%}{100\%},$$

$$T_{BOП}^P = \frac{268 * 8}{100} = 21,44 \text{ (хв.)},$$

$$K_{3P} = \frac{21,44 - 26 + 37}{480} * 100 = 6,8\%.$$

3. Середній відсоток втрат робочого часу з причин, що не залежать від менеджера:

$$K_{ПР} = \frac{T_{OP} - T_{ПП} + T_{НР}}{T_C} * 100, \quad (3.3)$$

де T_{OP} – втрати часу з організаційних причин; $T_{ПП}$ – втрати часу з технічних причин; $T_{НР}$ – тривалість часу не пов'язаного з виконанням виробничого завдання.

$$K_{ПР} = \frac{19 + 35}{480} * 100 = 11,7\%.$$

4. Можливий зріст продуктивності праці або середній відсоток приросту продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу, що залежать від менеджера:

$$\Delta ПП_{3Д} = \frac{T_{ПТД} + T_{BOП}^{\Phi} - T_{BOП}^P}{T_C - T_{ПТД} - T_{BOП}^{\Phi} + T_{BOП}^P} - 100, \quad (3.4)$$

$$\Delta ПП_{3Д} = \frac{37 + 26 - 21,44}{480 - 37 - 26 + 21,44} * 100 = 9,5\%.$$

5. Можливий приріст продуктивності праці при усуненні втрат робочого часу, що не залежать від менеджера:

$$\Delta ПП_{НР} = \frac{T_{OP} + T_{ПП} + T_{НР}}{T_C - T_{OP} - T_{ПП} - T_{НР}} * 100, \quad (3.5)$$

$$\Delta ПП_{НР} = \frac{19 + 35}{480 - 19 - 35} * 100 = 12,7\%.$$

З проведених розрахунків бачимо, що резерви часу у робочому дні менеджера становлять 22,2%, що свідчить про нераціональне використання тайм-менеджменту на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Для оцінки ефективності використання тайм-менеджменту командою менеджерів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було проведено опитування управлінців 5 осіб за «Шкалою оцінки показників рівня розвитку команди» (Додаток А) та отримано наступні результати (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка показників рівня розвитку команди менеджерів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Шкали оцінки рівня розвитку команди	Середній бал за шкалою
1. Усвідомлення командних цілей	7,8
2. Колективізм	6
3. Узгодження позицій	6,9
4. Терпимість до чужої думки	5,6
5. Колегіальність в роботі	6
6. Підтримка	6,7
7. Залучення в роботу	8,5
8. Почуття гордості	7,3
9. Визнання досягнень	7,6
10. Почуття задоволення	7,3
Всього	69,7

На основі отриманих даних проведеного опитування бачимо, що управляюча команда ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» знаходиться на другому «штормовому» етапі, так як середній бал рівня розвитку даної команди становить 69,7 та не може приймати виважені ефективні рішення. Даний результат свідчить, що неефективне використання робочого часу досліджуваними менеджерами негативно впливає на результати командної взаємодії.

Проведемо анкетування менеджерів з метою виявлення соціально-психологічного клімату в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Перелік питань буде наступний:

1. Як довго Ви працюєте?
2. Як швидко Ви адаптувались?

3. Чи були у Вас з самого початку проблеми спілкування з колегами?
 4. Як довго тривав адаптаційний період?
 5. Чи задоволені Ви зараз своїм колективом?
 6. Чи можна довіряти членам колективу?
 7. Чи вважаєте, що саме керівник відділу допоміг Вам адаптуватися?
- Були отримані наступні відповіді (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати опитування менеджерів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з метою виявлення соціально-психологічного клімату

№ п/п	Запитання	Бухгалтерія	Відділ кадрів	Відділ збуту
1	Як довго Ви працюєте?	4-5 років	2-3 роки	1-2 роки
2	Як швидко Ви адаптувались?	Так	Так	Ні
3	Чи були у Вас з самого початку проблеми спілкування з колегами?	Ні	Ні	Так
4	Як довго тривав адаптаційний період?	2 місяці	6 місяців	8 місяців
5	Чи задоволені Ви зараз своїм колективом?	Так	Так	Ні
6	Чи можна довіряти членам колективу?	Так	Ні	Ні
7	Чи вважаєте, що саме керівник відділу допоміг Вам адаптуватися?	Так	Так	Ні

Отже, бачимо, що найгірший соціально-психологічний клімат у відділі збуту, що прямо пропорційно пов'язано із низьким рівнем організації процесу адаптації нових працівників у відділі.

Узагальнимо результати проведеного дослідження у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати оцінки системи адаптації менеджерів в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

№ п/п	Показник	Бухгалтерія	Відділ кадрів	Торговий відділ
1	Тривалість процесу адаптації	2 місяці	6 місяців	8 місяців
2	Рівень якості програми адаптації (1-5 балів, 5 балів – найкраща оцінка, 1 бал – найгірша оцінка)	5 балів	3 бали	2 бали
3	Рівень закріплення нового персоналу на посаді	90%	50%	30%
4	Строк виходу на повну потужність	Третій місяць	Через півроку	В кінці першого року

Рівень закріплення показує, скільки процентів новачків-менеджерів приживаються на посаді і працюють більше, ніж випробувальний термін, і не звільняються за власним бажанням. Бачимо, що даний показник найвищий у бухгалтерії.

Таким чином, при проведенні аналізу показників технології управління працівниками на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було виявлено, що керівництво в межах своїх функцій не проводить певну організаційну, роз'яснювальну і виховну роботу, що негативно позначається на плануванні часу працівниками та формуванні їх іміджу. Основними напрямками підвищення ефективності системи управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є впровадження засад тайм-менеджменту у діяльність персоналу, зокрема, управлінського, а також розробка дієвих програм адаптації прийнятих на роботу працівників.

3.2. Організаційно-економічні заходи щодо удосконалення мотивації персоналу підприємства

Дослідження використання робочого часу менеджера ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дозволило нам зробити висновок, що процес потребує вдосконалення, оскільки він побудований неефективно і не завжди вистачає часу для вирішення важливих завдань. Аналіз показав, що перерви через порушення моделі роботи менеджера становили 37 хвилин.

Це може здатися тривіальним, але простий розрахунок може дозволити вам визначити загальні витрати, пов'язані з оплатою праці працівників певної компанії.

Отже, виходячи з середньої тривалості 250 робочих днів, 40-годинний робочий тиждень становитиме 1994 години. Річний фонд оплати праці менеджера становить 110 000 грн.

Середня вартість однієї години – 55,17 грн. 37 хвилин на день протягом року дорівнює 9250 хвилинам або 154,2 години. Таким чином, на непродуктивний час керівника організація витратила щонайменше 8505 гривень.

Під час розмови з керівником відділу продажів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було акцентовано увагу на організації умов праці менеджерів. Обладнання на робочому місці відіграє важливу роль у раціональному використанні робочого часу, адже чим краще обладнання на робочому місці, тим вища продуктивність праці керівників.

Варто зазначити, що робоче місце керівника має недостатню оргтехніку. Зокрема, сканерів в кабінеті немає.

Менеджер повинен звернутися до відділу кадрів для сканування та відправки необхідних документів. Тому мінімальна втрата часу становить близько 10 хвилин. Використовуючи наведений раніше алгоритм розрахунку та враховуючи, що сканування документів виникає приблизно двічі на тиждень, отримуємо 883 грн., в розрахунку на одного працівника на рік. Враховуючи той факт, що у відділі збуту працює 5 менеджерів, загальні втрати при цьому складають 4415 грн. на рік. У цих випадках рекомендується придбати багатофункціональний пристрій. Його вартість становить 8300 грн, тому ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен» зможе окупити витрати за 1,9 року.

Потрібне також розумне планування робочого місця керівника, що дозволяє заощадити час на пошук засобів і предметів праці та зменшити фізичну працю працівників. Ми припускаємо, що впровадження розробленої в Японії програми організації робочого місця 5S значно підвищить ефективність і керованість робочих зон менеджерів. Хоча програми 5S спочатку були розроблені для виробничих працівників, принципи можуть бути адаптовані до робочих місць керівників [78].

План 5S включає п'ять дій:

1. Класифікація – означає, що ви можете звільнити всі площини на своєму

робочому місці від предметів, які не потрібні для виконання поточної виробничої операції.

Робітники та менеджери часто не мають звички позбавлятися від речей, які більше не потрібні для роботи, і зберігати їх поблизу «про всяк випадок». Це часто призводить до неприйнятної безладу або перешкоджає руху в робочій зоні. Видалення непотрібних предметів і спрощення робочого місця може покращити культуру праці та безпеку. Щоб чіткіше продемонструвати, скільки надлишків накопичилося на робочому місці, ви можете поставити червону мітку (галочку) на кожному кандидаті, якого слід видалити з робочої області.

Необхідно чітко визначити зони «червоної позначки» об'єктів і суворо їх контролювати. Предмети, до яких не торкалися більше 30 днів, мають бути утилізовані, продані або вилучені [75].

2. Правильне розташування означає визначення та позначення «дому» для кожного потрібного вам елемента у вашому робочому просторі.

Для раціоналізації важливо завжди мати необхідні предмети у відведених місцях. Це ключова умова для мінімізації часу неефективного пошуку.

3. Прибирання означає забезпечення робочого місця, яке є достатньо точним, щоб забезпечити постійний моніторинг і обслуговування.

4. Стандартизація — це метод, за допомогою якого можна досягти узгодженості в процедурах перших трьох етапів 5S, що означає розробку чіткого та легкого у використанні контрольного списку.

5. Удосконалення означає, що виконання встановлених процедур стає звичкою [79].

Дії, що стоять за 5S (організовувати, організовувати, очищати, стандартизувати, покращувати), цілком логічні. Це основні правила управління будь-яким виробничим підрозділом.

Проте саме системний підхід до цієї діяльності робить її унікальною.

При зведенні фотографій робочого дня менеджера ПрАТ «Київська

кондитерська фабрика «Рошен» встановлено, що на роботу з клієнтами витрачалося 4,5 години, що становить 55,8% від загального робочого часу. При аналізі посадової інструкції виявилось, що функціональні обов'язки не чітко визначені. Отже, термін «робота з клієнтами» не вказує на те, яку роботу потрібно проводити і з яким клієнтом (юридичною, фізичною особою). Таким чином, менеджери взаємодіють з клієнтами, включаючи часті запитання, пов'язані з оцінкою доставки товарів. У цьому випадку істотне скорочення часових витрат дозволить використовувати методи авторизації в організаційній діяльності.

Менеджери витрачають приблизно 30% свого часу на документацію. Значне скорочення часових витрат на таку діяльність забезпечать наступні заходи:

1. Усі документи мають бути впорядковані. Наприклад, ці інструкції слід тримати поруч, лише якщо робоче місце нове або ще недостатньо впевнені в його можливостях, або якщо необхідність дотримання цього документа виникає часто. В інших випадках папка з описом повинна розташовуватися в області вільного доступу, але вона не має знаходитися безпосередньо на робочому столі або у верхньому вікні.

2. Існує певний процес документування, який вимагає постійної уваги та швидкого прийняття рішень. Якщо потік активний протягом робочого дня, його слід розподіляти по мірі появи. Якщо файл потрібно перемістити до неробочої зони, ви повинні перемістити його, якщо це можливо, не захаращуючи свій стіл.

3. Отримані документи помістити у відповідну папку (незалежно від того, яким способом були подані документи – паперовим чи електронним). Ви можете називати папки за діями: «Робоча», «Відправити», «Готово», «На перевірку». Перед закінченням кожного дня роботи необхідно перевіряти вміст папки. Після того, як документація завершить процес впровадження, вам потрібно буде видалити всю документацію щодо цього питання у вашому

особистому архіві.

4. Якщо керівник несе відповідальність за передані (до виконання) документи, важливо стежити за подальшою доставкою документів, нагадувати виконавцю про терміни та своєчасно отримувати відповіді. Для полегшення процесу моніторингу необхідно розробити спеціальний графік, шаблон якого наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Графік проходження документації

Найменування документа	Поступив	Виконавець	Переданий	Отримати відповідь	Докласти про виконання

Джерело: розроблено автором

Кожна колонка вводить дату та відстежує документ. Вся документація реєструється та контролюється. Всі стовпці найкраще заповнюються при обробці документа.

Для менеджера також необхідно навчитися керувати робочим часом. На сьогоднішній день існує безліч різних методів, спрямованих на керування часом. Найбільш простим та ефективним з яких є планування робітника часу за методом Лотара Сіверта, відомого німецького фахівця в області керування часом [81].

Щоб скласти план на день, у середньому, досить витратити 10-15 хвилин. Метод включає 5 основних етапів:

Крок 1. Перелік завдань. У сформованому плані дня перераховані всі завдання, які необхідні чи важливі наступного дня. У стовпці «Завдання» ви повинні вказати наступну інформацію:

1. Справи із плану на тиждень або місяць.
2. Завдання, які були виконані напередодні.
3. Цілі, що періодично виникають.
4. Додані завдання.

Крок 2. Оцініть тривалість завдання. Реалістичний план повинен містити

список завдань, які можуть бути дійсно досягнуто. Тому, перш ніж ви почнете керувати часом, ви повинні оцінити очікувану тривалість необхідних заходів. При оцінці тривалості випадків неможливо досягти повної точності [73].

Однак досвід дозволяє нам заявити – достатньо тижневого досвіду у цій техніки для досягнення точності 85-90%. Коли з'явиться часовий інтервал, виконавець буде точнішим протягом відведеного часу, ефективно справляючись із призначеними завданнями.

Важливою умовою – при визначенні термінів вирішення проблем потрібно вказати не тільки час для конкретного завдання, але й вказати, коли ви плануєте запустити його та коли його завершити [67].

Крок 3. Заощаджуйте час. При складанні плану слід враховувати перший операційний час – він не повинен охоплювати більше 60% робочого часу. Решта часу стає резервом для важливих справ, які не були заплановані спочатку, але все ж таки виникають у роботі кожного.

Якщо робочі елементи у заповненій таблиці перевищують 60% робочого часу, потрібно виконати такі кроки:

1. Відкиньте один із предметів або перемістіть його на наступний день;
2. Визначте свої пріоритети, важливість визначає делегуванню завдань, що скорочує час, що витрачається на виконання цих завдань;
3. Скорочення тимчасових витрат за кожним пунктом у його графіці;
4. Якщо завдання знаходяться за межами зазначеного періоду часу, вони мають бути скасовані або перенесені на наступний день [82].

Крок 4. Пріоритизація та делегування завдань. При плануванні часу ви повинні визначити пріоритети завдань, приймаючи делегування – щоб заощадити час для кожного завдання. Визначено три типи пріоритетів: важливі та термінові завдання (а), щось одне – термінове чи важливе (b), поточні задачі (с). Для кожного дня має бути заплановано не більше 3 завдань а, трохи більше 6 завдань b і трохи більше 7 с.

Крок 5. Моніторинг результатів. На основі цієї схеми ми починаємо виконання завдання, контролюємо результат та спостерігаємо за виділеним

часом.

Завдання, з якими не вдалося впоратися, переносяться на наступний день [68].

Переваги застосування цих кроків величезні: по-перше, стає можливим планувати роботу та визначати пріоритети у всіх областях роботи, а по-друге, зберігається дуже багато часу.

Отже, запропоновані нами напрями удосконалення тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включають наступні заходи: скорочення втрат робочого часу менеджера за допомогою застосування системи організації робочого місця 5S та метода Лотара Сіверта; удосконалення робочого місця менеджера за допомогою придбання нового обладнання.

3.3. Оцінка економічної ефективності розроблених заходів

Управління часом (тайм-менеджмент) – управління людиною своєю діяльністю, організацією виконання завдань і розподілом всіх ресурсів. Тайм-менеджмент – це мистецтво управління не тільки своїм часом, але й життям загалом. Брайан Трейсі порівнює його з сонцем, а всі складові життя людини (сім'я, стосунки з іншими людьми, доходи, заробіток, здоров'я, саморозвиток) вважає планетами, які рухаються навколо нього.

Як вважають науковці, тайм-менеджмент як новий напрям у сучасному менеджменті виник у відповідь на зміни в управлінській ситуації у світі:

- зростання масштабів і динаміка змін у підприємництві та бізнесі вимагають від менеджерів освоєння нових підходів і навичок управління, боротьби з можливістю власного відставання, безперервності саморозвитку;
- наростання невизначеності, тиску і напруженості в різних формах життєдіяльності організацій і пов'язаних з цим стресів вимагають від менеджерів уміння керувати собою;

- перетворення творчого потенціалу працівника в найцінніший капітал організації висуває вимогу збереження і розвитку цього потенціалу, в тому числі і самими працівниками;

- вичерпання можливостей багатьох традиційних шкіл і методів управління ставить менеджерів перед необхідністю освоєння сучасних управлінських прийомів переоцінки свого потенціалу і роботи над його розвитком [76].

Перевага впровадження інструментів тайм-менеджменту полягає в тому, що їх впровадження дає швидкий ефект, не потребує значних витрат на реалізацію в життя, вони прості і зрозумілі будь-якому співробітникові. Крім того, інструменти тайм-менеджменту сумісні з будь-якими іншими методами менеджменту (бережливе виробництво, електронний документообіг, «6 сигм» та іншими) і значно підвищують їх ефективність. Впровадження інструментів тайм-менеджменту дозволяє співробітникам підприємств [27]:

- поліпшити процес планування, зменшити кількість проблем (у тому числі системних);
- більше часу приділити роботі з максимальною ефективністю;
- підвищити швидкість вирішення проблем і виключити їх повторну появу;
- значно скоротити час на пошук документів;
- розставити вірні пріоритети в справах;
- підвищити ефективність проведення нарад і використання баз даних;
- підвищити задоволеність споживача і конкурентоспроможність підприємства.

Відповідно основна мета тайм-менеджменту – максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати перебігом свого життя (самовизначатися) і долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. На тайм-менеджмент покладається виконання певних функцій, у вигляді яких представлено щоденне рішення різного роду завдань і проблем. Функції у певної взаємозалежності і, як правило, реалізуються в певній послідовності.

Подібний процес тайм-менеджменту представлений як свого роду коло правил, які наочно демонструють зв'язки між окремими функціями тайм-менеджменту [29].

У зовнішньому колі позначені п'ять функцій:

- 1 – постановка цілей (аналіз і формування особистих цілей);
- 2 – планування (розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності);
- 3 – прийняття рішень (прийняття рішень щодо майбутніх справах);
- 4 – реалізація і організація (складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу для здійснення поставлених завдань);
- 5 – контроль (самоконтроль контроль підсумків (у разі потреби – коригування цілей) [55].

У внутрішньому колі розміщена функція 6 – інформація та комунікація (пошук та обмін інформацією, здійснення комунікаційних зв'язків, необхідне на всіх фазах процесу тайм-менеджменту). Для кожної функції розроблено робочі прийоми і методи її реалізації, а також очікуваний результат у вигляді виграшу в часі. Всі вони складають техніку тайм-менеджменту [29].

Підрахунок витрат на реалізацію проєкту удосконалення тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зображений в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Загальний кошторис витрат на реалізацію проєкту удосконалення тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Напрямок витрат	Ціна реалізації (грн)
Придбання нового обладнання	8300
Здійснення індивідуальної роботи з менеджерами підприємства	6 150
Організація освітнього середовища бізнес-тренінгів	8 000
Оплата послуг спеціалістів з бізнес-тренінгів	13 000
Всього	35450

В результаті підрахування витрат на реалізацію проєкту удосконалення

тайм-менеджменту, виходить, що сума на всі витрати становить 35450 грн. Сума досить невелика в порівнянні з бюджетами світових брендів, але з точки зору вітчизняного підприємства, цього достатньо. Крім того, це пілотний проєкт, що орієнтований лише на менеджерів відділу збуту. За умови успішної його імплементації рекомендується подальше масштабування проєкту.

Задля прогнозування було опитано 7 експертів (управлінський персонал), які визначили чи зросте дохід підприємства після реалізації розробленої програми удосконалення тайм-менеджменту.

Результати прогнозувань експертів наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст доходу (тис. грн)	550	540	530	520	500	520	530

Для того, щоб використати дані значення експертів для прогнозу приросту доходу, потрібно розрахувати коефіцієнт варіації (формула 3.6), значення якого має становити не менше 33%.

$$\gamma = \frac{\delta}{Q_{\text{сер}}} \cdot 100\%, \quad (3.6)$$

де γ – коефіцієнт варіації, δ – середньоквадратичне відхилення, $Q_{\text{сер}}$ – середнє значення доданого доходу.

Наступним кроком є розрахунок середньоквадратичного відхилення за формулою (3.7):

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (Q_{iT} - Q_{\text{сер}})^2}{n}}, \quad (3.7)$$

де n – кількість експертів.

Середнє значення доданого доходу розраховується за формулою (3.8):

$$Q_{\text{сер}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i}{n} \quad (3.8)$$

Але для того, щоб визначити значення середньоквадратичного відхилення потрібно провести проміжні розрахунки, які наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Показники	Експерти							Сума
	1	2	3	4	5	6	7	
Q_i	550	540	530	520	500	520	530	3690
$Q_{\text{сеп}}$	527							
$Q_i - Q_{\text{сеп}}$	23,00	13,00	3,00	-7,00	-27,00	-7,00	3,00	–
$(Q_i - Q_{\text{сеп}})^2$	529	169	9	49	729	49	9	1543

Отже, розраховуємо середньоквадратичне відхилення:

$$\delta = \sqrt{\frac{1543}{7}} = \sqrt{220,4} = 14,8$$

Тепер розрахуємо коефіцієнт варіації:

$$\gamma = \frac{14,8}{527} = 0,03 \times 100\% = 3\%$$

Отже, коефіцієнт дорівнює 3%, що менше 33%, тому результати експертного опитування можуть бути використані.

Для розрахунку прогнозних значень приросту доходу скористаємось методом стандартного розподілу ймовірностей (формула 3.9).

$$Q_{\text{пр}} = \frac{0 + 4 \cdot B + \Pi}{6}, \quad (3.9)$$

де $Q_{\text{пр}}$ – прогнозне значення приросту доходу,

О – найбільш оптимістичне значення приросту доходу,

П – найбільш песимістичне значення приросту доходу,

В – найбільш вірогідне значення приросту доходу.

Розрахунок:

$$Q_{\text{пр}} = \frac{550 + 4 \cdot 530 + 500}{6} = 528$$

Отже, після розрахунку прогнозного значення приросту доходу, можна зробити висновок, що він покриває витрачений бюджет на удосконалення тайм-менеджменту в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Результати впровадження пілотного проєкту удосконалення тайм-менеджменту у діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Результати впровадження пілотного проєкту удосконалення тайм-

менеджменту у діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	Значення (грн)
Бюджет проекту удосконалення тайм-менеджменту	35450
Доданий дохід	528 000

За результатами оцінки експертів впровадження проекту удосконалення тайм-менеджменту в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна підвести підсумок, що доданий дохід перевищує бюджет, що вже є позитивним знаком. Тому спланований проєкт доцільний до реалізації та відповідно підвищить прибутковість діяльності компанії.

Висновки до розділу 3

Не дивлячись на те, що система управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є ефективною, існують значні резерви підвищення продуктивності праці і роботи понад нормовану частину, які можуть бути приведені в дію за рахунок доопрацювання діючої системи нематеріальної мотивації, а саме професійного удосконалення працівників управлінського апарату.

В даний час кожен керівник повинен прагнути організувати свій час і час працівників організації таким чином, щоб в найкоротші терміни і з найменшими витратами та докладеними зусиллями досягти поставлених цілей. Ці питання є основними завданнями тайм-менеджменту.

Аналізуючи фотографію робочого часу менеджера ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», бачимо, що менеджер виконує свою роботу не з максимальною продуктивністю. Помічено, що протягом робочого дня менеджер декілька разів порушив трудову дисципліну. Відбуваються простой через організаційні та технічні причини.

Запропоновані напрями удосконалення тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включають наступні заходи: скорочення втрат робочого часу менеджера за допомогою застосування системи організації робочого місця 5S та метода Лотара Сіверта; удосконалення робочого місця менеджера за допомогою

придбання нового обладнання.

В результаті підрахування витрат на реалізацію проєкту удосконалення тайм-менеджменту, виходить, що сума на всі витрати становить 35450 грн. Сума досить невелика в порівнянні з бюджетами світових брендів, але з точки зору вітчизняного підприємства, цього достатньо. Крім того, це пілотний проєкт, що орієнтований лише на менеджерів відділу збуту. За умови успішної його імплементації рекомендується подальше масштабування проєкту.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретико-методичних засад у сфері управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» надало можливість сформулювати наступні висновки.

1. Систему управління персоналом в будь-якій компанії неможливо відокремити від системи управління підприємством в цілому, оскільки вона охоплює не тільки підрозділи, які займаються безпосередньою роботою з персоналом, а й керівників усіх організаційних рівнів підприємства. Тобто система управління персоналом є основним каркасом в системі управління організацією. Їй передують стратегія управління персоналом, яка безпосередньо має справу з рішеннями, реалізація яких призводить до істотного і тривалого впливу на зайнятість і розвиток людей в організації.

2. Результати діяльності багатьох компаній і накопичений досвід їх роботи з кадрами показують, що формування виробничих колективів, забезпечення високої якості кадрового потенціалу є вирішальними факторами ефективності всього виробництва і конкурентоспроможності продукції. Проблеми в області управління кадрами і повсякчасна робота з персоналом, за оцінкою спеціалістів, в найближчій перспективі будуть постійно перебувати в центрі уваги керівництва. У майбутньому з розвитком науково-технічного прогресу зміст і умови праці набудуть більшого значення, аніж матеріальна зацікавленість.

3. Оцінка ефективності управління персоналом є важливим етапом менеджменту персоналу в цілому, оскільки формує підґрунтя для прийняття управлінських рішень у визначеній сфері. Оцінювання ефективності управління персоналом здійснюється в розрізі економічної, соціальної та організаційної ефективності. Для оцінювання ефективності використовується система показників, які надають можливість проаналізувати різні аспекти у сфері менеджменту персоналу.

4. Врегулювання відносин в сфері управління персоналом здійснюється

відповідно до чинного законодавства, а також внутрішніх нормативних документів підприємства. Ключовим законодавчим актом у сфері врегулювання трудових відносин є Кодекс законів про працю. Основними внутрішніми документами суб'єкта господарювання, що врегульовують трудові відносини, є колективний договір, положення про структурні підрозділи організації, посадові інструкції.

5. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» посідає вагоме місце у економічній системі регіону та країни в цілому. Основним видом діяльності підприємства є виробництво какао, шоколаду, цукрових кондитерських виробів та виробництво борошняних кондитерських виробів з давальницької сировини. Для забезпечення управління діяльністю підприємства сформовано лінійно-функціональну організаційну структуру, що забезпечує кваліфіковане управління окремими функціональними сферами діяльності підприємства.

6. Узагальнюючи результати проведеної діагностики можемо дійти висновку, що в цілому діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» характеризується суттєвими негативними тенденціями. Спостерігається зниження обсягів господарської діяльності на 128699 тис. грн., що обумовлено воєнним станом та повномасштабним вторгненням РФ на територію України у 2022 р., водночас, зниження ефективності формування витрат призвело до збитковості діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2021-2022 рр. Щодо фінансового стану, то спостерігаються вагомні негативні тенденції до погіршення показників, що призвело до низького рівня ліквідності та фінансової стійкості.

7. Управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» здійснюється відповідно до сучасних принципів та методів та охоплює усі необхідні функції. Основним суб'єктом управління персоналом є відділ кадрів, який складається з 4 осіб: начальника відділу, головного спеціаліста з кадрової роботи, спеціаліста з кадрової роботи, провідного спеціаліста-юрисконсульта. Об'єктом управління є персонал, чисельність якого зменшилася на 49 осіб або на 9,14 %. Відповідно до показників руху персоналу,

коефіцієнт стабільності кадрів у 2022 році знизився на 0,06 п. або на 5,72 % та становив 0,91 п., тобто у 2022 році 91 % працівників підприємства працював протягом цілого року. У сфері оплати праці відбулося зниження фонду оплати праці на 4534,85 тис. грн. або на 9,91 % у 2022 р. порівняно з 2020 р. Це пояснюється обмеженнями та загрозами, обумовленими воєнним станом в Україні. У 2020-2022 рр. у структурі фонду оплати праці превалювала додаткова заробітна плата (75-79 %). Показники продуктивності праці персоналу характеризуються суттєвим зниженням, що пояснюється наявністю кризових тенденцій у діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Середньорічний виробіток на одного працівника ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2022 р. зменшився на 217,8 тис. грн., на одного робітника зайнятого у виробництві теж відповідно зменшився на 45,67 % порівняно з 2020 р.

8. Організаційно-методичні засади удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» ґрунтуються на принципах оптимізації та економічної ефективності. Під час проведеного аналізу було виявлено суттєве зниження продуктивності праці персоналу, як з причин об'єктивного характеру, так і з суб'єктивних причин. З урахуванням зазначеного, а також нестійкого фінансового стану підприємства, що не дає можливості акумулювати значні обсяги фінансових ресурсів для впровадження масштабних проєктів, було визначено організаційні заходи щодо удосконалення діяльності персоналу. Зокрема, такі заходи включають імплементацію інструментів тайм-менеджменту та організаційного проектування у систему управління персоналом.

9. Запропоновані напрями удосконалення тайм-менеджменту в системі організації праці менеджерів підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включають наступні заходи: скорочення втрат робочого часу менеджера за допомогою застосування системи організації робочого місця 5S; удосконалення робочого місця менеджера за допомогою придбання нового обладнання. Для використання системи 5S в практиці ПрАТ «Київська

кондитерська фабрика «Рошен» потрібно: 1) створити ефективну організаційну культуру для вирішення проблем із дисципліною, старанністю та керованістю, тому що саме раціональна організаційна дисципліна дозволяє організувати ефективну колективну працю та підвищити рівень індивідуальної продуктивності праці; 2) створити організаційну систему управління, де кожен співробітник знає що, як і коли повинен робити в організації вирішення поставлених завдань, тобто приділити пильну увагу процесам інформування та залучення співробітників до організаційних процесів; 3) використовувати методи наукової організації праці, ощадливого виробництва, автоматизації.

10. За результатами оцінки експертів впровадження проєкту удосконалення тайм-менеджменту в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна підвести підсумок, що доданий дохід перевищує бюджет, що вже є позитивним знаком. Тому спланований проєкт доцільний до реалізації та відповідно підвищить прибутковість діяльності компанії. Крім того, це пілотний проєкт, що орієнтований лише на менеджерів відділу збуту. За умови успішної його імплементації рекомендується подальше масштабування проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 376-383.
2. Арєф'єв С. О. Розвиток стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2020 р., м. Київ)*. Київ: КНУТД, 2020. С. 10-17.
3. Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 1. С. 152-163.
4. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 342-348.
5. Базалійська Н. П. Сучасні наукові підходи щодо удосконалення формування кадрової політики на підприємстві в ринкових умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (09). С. 70-73.
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
7. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
8. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 19. Ч. 1. С. 39-43.
9. Власюк Ю. О. Застосування економіко-математичних методів у дослідженні конкурентоспроможності підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2017. № 3. С. 279-285.

10. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень*. 2019. № 5. С. 36-70.
11. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. С. 33-42.
12. Войнич Л., Попівняк Р. Людиноцентрична модель організації мотивації праці в агропідприємствах. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції від 18-20 березня 2020р.* Львів: ЛНАУ, 2020. С.33-37.
13. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
14. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556-561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>
15. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105>.
16. Гончаров Ю. В., Бондаренко С. М. Наноіндустрія як засіб підвищення якості життя людей та конкурентоспроможності національної економіки. *Економіст*. 2018. № 3. С. 26-30.
17. Гоулман Д. Емоційний інтелект лідера. Київ: Наша форма, 2019. 288 с.
18. Греськів О. Б. Теоретико-методологічні засади організаційним розвитком підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва*. 2017. № 2. С. 61-67.
19. Григор'єва О. В., Неділько Н. В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії*.

2018. № 30, Ч. 1. С. 74-77.

20. Гуторова О. О. Менеджмент організації: навч. посіб. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т., 2017. 267 с.

21. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2013. № 1(47). С. 30-35.

22. Денисенко М. П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. №4. С. 11-17.

23. Дерунець Я. В. Еволюція основних складових управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

24. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>

25. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мононько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

26. Докучаєв О. А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства. *Економіка та держава: Міжнародний науково-практичний журнал*. 2016. №8. С. 79-82.

27. Євтушенко Г. І. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «Тайм-менеджменту» в організації. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2018. № 1. С. 88-96.

28. Завадяк Р. І. Мотивація в умовах підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 114-120.

29. Іваницька С. Б. Впровадження європейських методик тайм-

менеджменту в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С. 288-292.

30. Калініченко Л. Л. Особливості впровадження тайм менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 60-63.

31. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» збірник наукових праць*. 2018. № 37 (1313). С. 36-40.

32. Ковальчук Ю. А. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Молодий вчений*. 2020. № 12 (2). С. 132-134.

33. Кодекс законів про працю України: Кодекс від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

34. Копитко М. І., С. М. Прихідько С. М. Коучинг як ефективна технологія управління для вітчизняних бізнес-структур у процесі забезпечення економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. Вип. 2. С. 156-168. URL: http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvse/nvse_02_2018/18.pdf

35. Кузьмін О. Є. Методологічні аспекти формування мотиваційних основ в управлінні персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 21.2. С. 313-319.

36. Ліщинська В. В. Поліваріантність конкурентної стратегії підприємства: формування та вибір: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2020. 124 с.

37. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 448-456.

38. Лисак В. Ю., Ткачук В. В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13 (2). С. 108-111.

39. Лобза А. В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018 № 1 (53).

С. 510-513.

40. Лутай Л. А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. *Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ*. 2017. № 4. С. 8-12.

41. Мельник К. Г., Воржакова Ю. П. Ефективне управління персоналом з використанням технології блокчейн – міф чи реальність? *Електронний збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством»*. 2019. С. 27-37. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/180670>

42. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.

43. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Методичне забезпечення оцінки ефективності управління персоналом. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 24-25 березня 2016 р.)*. Харків: Вид. НТМТ, 2016. С. 221-223.

44. Мороз С. А. Мотивація трудової діяльності: крос–культурні особливості та їхній прояв у системі соціально-економічних відносин. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. № 4. С. 530-538.

45. Офіційний сайт ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL: <https://www.roshen.com>.

46. Павлович О. Р., Гірський І. В. Мотиваційний механізми вдосконалення управлінського капіталу. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Т. 17, вип. 1. С. 144-156.

47. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2017. Вип. 40. С. 139-145.

48. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 20. С. 108-114.

49. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інноваційне управління персоналом як

фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. Вип. 12. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24667/1/2018-12_4-01.pdf

50. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246-252.

51. Прудкий В. В., Манаєнко І. М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. Праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КІІ ім. І. Сікорського*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>

52. Психологія тимбілдингу: навчальний посібник / Романовський О. Г., Шаполова В. В., Квасник О. В., Гура Т. В.; за заг. ред. Романовського О. Г., Калашникової С. В. Харків: «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.

53. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 1. С. 29-35.

54. Телишевська Л. І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7 (2). С. 498-502.

55. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л. Л. Приходченко, Н. В. Піроженко, М. П. Кернова, І. М. Синчак. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.

56. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КІП імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

57. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98-102

58. Федорова Ю., Колесніченко О., Малюта Н. Дослідження мотивації персоналу господарських суб'єктів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 8 (16). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/download/300/271>

59. Чавичалов І. І. Навчання як соціальний метод розвитку

управлінського персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 24. С. 72-76. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2017/14.pdf

60. Черненко О. В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 159-168.

61. Черняєва А. О. Світовий досвід управління розвитком робітничих кадрів. *Економічна теорія та право*. 2018. № 3 (30). С. 34-44.

62. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 712-715.

63. Шаповал О. А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149-151.

64. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 9. С. 712-715.

65. Шостак Л. В. Зарубіжний досвід формування потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2018. № 819. С. 449-454.

66. Шульга Н. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів у системі управління діяльністю автотранспортних підприємств. *Наукові записки: зб. наук. праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету*. 2017. Вип.16. С. 293-294.

67. Ader A. V., Dudko A. V., Emets M. S., Krivolapov V. G., Laneeva E. A. Modern motivational approaches to the assessment of the labor activity of personnel of industrial companies. *CITISE*. 2022. № 3. P .434-449.

68. Ader A. V., Emets M. S., Krivolapov V. G. Correlation dependence of professional and educational standards in the training of engineering personnel in the context of the implementation of the national system of qualifications. *CITITSE*. 2020. № 2 (24). Pp. 291-307.

69. Aryee S., Walumbwa F.O., Mondejar R., Chu C W. Core self-evaluations

and employee voice behavior: Test of a dual-motivational pathway. *Journal of Management*. 2017. № 43(3). Pp. 946-966.

70. Audenaert M., Decramer A., George B., Verschuere B., Van Waeyenberg T. When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *The International Journal of Human Resource Management*. 2019. № 30(5). Pp. 815-834.

71. Burchart-Korol D., Krawczyk P., Czaplicka-Kolarz K., etc. Development of sustainability assessment method of personnel management. *Journal of Sustainable Development*. 2018. Vol. 13. Issue 4. Pp. 5-11.

72. Crane B., Hartwell C. J. Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*. 2019. V. 54, Issue 2. P. 82- 92.

73. Csiminga D., Mangu S., Iloiu M., etc. Creating competitive advantage in coal mining industry in Romania: a new challenge. *Procedia Economics and Finance*. 2018. Vol. 23. Pp. 428-433.

74. Dillard P.K., Zuniga J.A., Holstad M.M. An integrative review of the efficacy of motivational interviewing management. *Education and counseling*. 2017. № 100 (4). Pp. 636-646.

75. Koshovyi B. On Stimulus-Response basement in overcoming of demotivative effects at work according to the present-day notions of economic security management. *American Journal of Scientific and Educational Research*. 2014. № 1 (4). Vol. II. P. 52-58.

76. Kryshchanovych M. Assessment of the Effectiveness of Strategic Personnel Management of the Company. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Is. 1. Vol 18. URL: <https://www.abacademies.org/articles/assessment-of-the-effectiveness-of-strategic-personnel-managem-ent-of-the-company-8622.html>

77. Manuel Ramon-Jeronimo J., Florez-Lopez R., Dominguez-Lario N. Usefulness of the budget and the balanced scorecard in managing Primary Care Centres. Impact on staff motivation. *Atencion Primaria*. 2018. V. 50. № 3. Pp. 166-175.

78. Sayegh C.S., Huey Jr S.J., Zara E.J., Jhaveri K. Follow-up treatment effects of contingency management and motivational interviewing on substance use: A meta-analysis. *Psychology of Addictive Behaviors*. 2017. № 31 (4). Pp. 403.

79. Sabbagha M.De S., Ledimo O., Martins N. Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*. 2018. T. 28. № C. 136-140.

80. Tkach K. I. Formation of intellectual potential of an industrial enterprise: resource constraints and innovation-oriented business partnership. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt). 2018. 210 p.

81. Fuchino T., Shimada Y., Kitajima T., Miyazawa M. Framework to manage technology for personnel management. *Journal of Chemical engineering of Japan*. 2015. Vol. 48. № 8. P. 662-671.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для опитування щодо визначення показників рівня розвитку команди

Вам самим і всім членам вашої команди необхідно оцінити за десятибальною системою кожен показник «Шкали оцінки показників рівня розвитку команди». Запропонуйте виконати цю роботу спочатку індивідуально, а потім організуйте групове обговорення кожної якості вашої команди і попросіть знову виставити оцінки. Для подальшого аналізу вам знадобляться оцінки по кожній якості команди окремо, а також сумарний показник. Ви отримаєте його, склавши всі оцінки, виставлені кожним членом команди, і розділивши їх на число учасників.

Інструкції. Визначить оцінку кожній з якостей вашої команди. Вищий бал – 10. Нижчий бал – 1. Обрану оцінку обведіть.

1. Усвідомлення командних цілей.

Члени команди розуміють суть цілей, що стоять перед командою і поділяють ці цілі.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

2. Колективізм.

Для взаємин між членами команди характерні увага, дружелюбність і зацікавленість.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

3. Узгодження позицій.

Конфлікти в команді не «спускаються на гальмах», а відкрито розбираються і влагоджуються.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

4. Терпимість до чужої думки.

Думки всіх членів команди уважно вислуховуються, не відкланяються, а обговорюються і приймаються до уваги.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

5. Колегіальність в роботі.

Всі члени команди поступово втягуються в процес прийняття рішень.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

6. Підтримка.

Члени команди знають індивідуальні особливості один одного, поважають їх, надають один одному допомогу та підтримку.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

7. Залучення в роботу.

Члени команди пропонують ідеї і вносять свій внесок у досягнення загальних результатів.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

8. Почуття гордості.

Члени команди цінують ідеї і внесок кожного в загальну справу, пишаються своєю приналежністю до команди.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

9. Визнання досягнень.

Члени команди усвідомлюють загальнокомандні досягнення і віддають їм належне.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

10. Почуття задоволення.

Члени команди задоволені публічним визнанням досягнутих результатів.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Критерії оцінювання.

Аналіз попередніх даних показує, що знову сформовані команди найчастіше високо оцінюють рівень свого розвитку за всіма десятима названими показниками (бали від 7 до 9). До моменту завершення етапу «знайомства» сумарний показник досягає досить високих значень (від 75 до 85). Це пояснюється перш за все вірою в успіх майбутньої роботи і великими очікуваннями щодо своїх колег.

Після нетривалого етапу спільної роботи рейтинг рівня розвитку команди за всіма показниками починає знижуватися, досягаючи мінімальних значень тоді, коли відносини в команді особливо напружені, а люди починають сумніватися в доцільності і ефективності спільної роботи. Сумарний показник коливається від 45 до 65, що відповідає другому – «штормовому» – етапу.

Якщо команді вдалося подолати конфлікти і перейти на наступний етап, то рейтинг рівня її розвитку почне поступово зростати і досягне спочатку початкових значень, що буде означати завершення «нормативного» етапу. Таку команду прийнято називати зрілою.

Для етапу «ефективної роботи» буде характерне подальше зростання сумарного показника, який досягне свого максимального значення (90 і вище) на етапі підбиття підсумків і розформування.

