

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

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



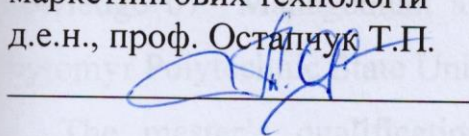
КОЛОМІЄЦЬ Артем Олександрович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

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

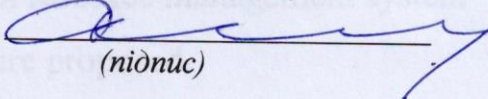
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Царук І.М.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент
д.е.н., проф., Цаль-Цалко Ю.С.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Коломієць А. О. Удосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві. 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, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи організації системи менеджменту персоналу підприємства. Представлена аналітична оцінка сучасного стану системи менеджменту персоналу підприємства, а також запропоновано напрями вдосконалення системи менеджменту персоналу підприємства.

Ключові слова: персонал, система менеджменту персоналу, розвиток персоналу, ефективність системи менеджменту.

Annotation

Kolomiiets A. O. Improvement of the enterprise's human resource management system. 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, 2025.

The master's qualification thesis examines the theoretical foundations of organizing the enterprise's human resource management system. An analytical assessment of the current state of the enterprise's human resource management system is presented, and directions for improving this system are proposed.

Keywords: personnel, human resource management system, personnel development, effectiveness of the management system.

ЗМІСТ

Вступ	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	
1.1. Економічна сутність системи менеджменту персоналу підприємства: цілі, функції, завдання.....	8
1.2. Особливості формування системи менеджменту персоналу підприємства.....	19
1.3. Методика оцінки ефективності системи менеджменту персоналу підприємства.....	27
1.4. Нормативно–правове та інформаційне забезпечення системи менеджменту персоналу підприємства.....	35
Висновки до розділу 1.....	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА РОШЕН»	
2.1. Організаційно–управлінський аналіз діяльності підприємства.....	45
2.2. Діагностика фінансово–економічного стану підприємства.....	58
2.3. Оцінка сучасного стану системи менеджменту персоналу підприємства.....	66
Висновки до розділу 2.....	81
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Шляхи вдосконалення системи менеджменту персоналу підприємства.....	84
3.2. Застосування інструментів HR-брендингу в системі менеджменту персоналу підприємства	98
3.3. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів.....	105
Висновки до розділу 3.....	109
ВИСНОВКИ	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	115
ДОДАТКИ.....	122

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження удосконалення системи менеджменту персоналу зумовлена динамічними умовами сучасного ринку, де конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається рівнем професіоналізму, мотивації та залученості працівників. Персонал стає ключовим ресурсом, від ефективного управління яким залежить здатність організації адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільний розвиток. У таких умовах традиційні підходи до HR-менеджменту вже не відповідають потребам бізнесу та вимагають модернізації.

Зміни в технологіях, розвиток цифровізації, поширення гнучких форм зайнятості та підвищення вимог до компетентностей працівників призводять до необхідності впровадження нових інструментів управління персоналом. Сучасні підприємства мають забезпечити ефективні механізми підбору, оцінювання, мотивації, навчання й розвитку персоналу, що відповідають стратегічним цілям організації. Удосконалення HR-системи дозволяє формувати команду, здатну працювати в умовах постійних змін та забезпечувати високу продуктивність праці.

Також актуальність теми посилюється потребою підприємств підвищувати свою результативність, оптимізувати витрати та забезпечувати сталий розвиток, що неможливо без якісної системи менеджменту персоналу. Удосконалена HR-система сприяє покращенню організаційного клімату, підвищенню лояльності працівників, формуванню корпоративної культури та зниженню плинності кадрів. Тому дослідження напрямів удосконалення менеджменту персоналу є важливим як у теоретичному, так і практичному аспектах, оскільки забезпечує основу для зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Значний науковий внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів формування та розвитку системи менеджменту персоналу підприємства зробили як зарубіжні, так і вітчизняні вчені й дослідники: М.

Армстронг, М. Мескон, С.О.Беляєв, В.Р. Веснін, О.М. Григоренко, М.І. Долішній, О.В. Крушельницька, Л.О. Шкварчук та інші. Їхні праці присвячені питанням формування кадрової політики, підбору та адаптації персоналу, удосконалення мотиваційних механізмів, а також розвитку компетенцій працівників.

Водночас, попри суттєвий науковий доробок, подальшого теоретичного узагальнення та поглибленого аналізу потребують сучасні підходи до визначення сутності, структури та функціонального призначення системи менеджменту персоналу. Особливо актуальними залишаються питання інтеграції цифрових HR-технологій, побудови ефективних систем оцінювання результативності праці, формування корпоративної культури та управління розвитком персоналу. Це обумовило обумовило вибір теми магістерської кваліфікаційної роботи.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства, оцінка сучасного стану організації системи менеджменту персоналу, а також обґрунтування напрямів її розвитку в умовах підприємства. Поставлена мета передбачала вирішення наступних завдань:

- визначити економічну сутність системи менеджменту персоналу підприємства: цілі, функції, завдання;
- дослідити особливості формування системи менеджменту персоналу підприємства;
- узагальнити методичні аспекти оцінки ефективності системи менеджменту персоналу підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи менеджменту персоналу підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінку сучасного стану системи менеджменту персоналу

підприємства;

- розробити напрями удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження магістерської кваліфікаційної роботи виступає процес удосконалення системи менеджменту персоналу в умовах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН», *предметом* – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської кваліфікаційної роботи були використані методи аналізу і синтезу; групування та систематизації. Також використовувались емпіричні методи (для збирання первинної інформації про систему менеджменту персоналу підприємства); економіко-статистичні методи (обробка результатів дослідження системи менеджменту персоналу); при аналізі господарської діяльності застосовувались статистичні методи дослідження числових даних: вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз.

Інформаційною базою дослідження були матеріали досліджуваного підприємства, наукові праці українських і зарубіжних вчених, у тому числі з операційного менеджменту, економіки підприємства та інших спеціальних дисциплін, матеріали науково-практичних конференцій та періодичної літератури, статистичні дані, інформація фінансової та управлінської звітності підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що запропоновані напрями удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства можуть бути використанні в практиці розвитку подібних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів. полягає у тому, що на основі проведення комплексного наукового дослідження були узагальнені теоретичні концепції та надані обґрунтовані прикладні рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства.

За результатами дослідження опубліковано:

Бурачек І.В., Коломієць А.О., Осадчук А.М., Ярмолюк Д.І. Екологічно орієнтована мотивація як інструмент розвитку сталого туризму та гостинності. Сталий розвиток економіки. 2025. №6 (56).

Бурачек І.В., Царук І.М., Коломієць А.О. Формування системи менеджменту персоналу підприємства. Тези II Міжнародної науково-практичної конференції «Progressive Approaches in Science and Engineering», Копенгаген, Данія, 26-28 листопада 2025 р. С. 403-406.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступній науковій конференції: II Міжнародної науково-практичної конференції «Progressive Approaches in Science and Engineering», Копенгаген, Данія, 26-28 листопада 2025 р.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 114 сторінках друкованого тексту. Робота містить 37 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність системи менеджменту персоналу підприємства: цілі, функції, завдання

Сучасні підприємства функціонують у динамічному та конкурентному середовищі, де ефективність використання трудових ресурсів стає ключовим чинником забезпечення їхньої стабільності та розвитку. У цих умовах система менеджменту персоналу набуває особливої актуальності, оскільки саме людський капітал визначає конкурентоспроможність, інноваційність та адаптивність організації. Від того, наскільки професійно та злагоджено організоване управління персоналом, залежить результативність виробничих процесів і досягнення стратегічних цілей.

Менеджмент персоналу охоплює комплекс заходів і методів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та раціональне використання трудового потенціалу підприємства. До його структури входять планування потреб у кадрах, добір і найм працівників, оцінювання результатів праці, розвиток компетенцій, організація стимулювання та соціального забезпечення. Така система повинна ґрунтуватися на принципах системності, гнучкості та орієнтації на довгостроковий розвиток персоналу [9].

Ефективна система менеджменту персоналу створює умови для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та зростання організаційної культури. Вона сприяє гармонізації інтересів працівників і роботодавця, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю підприємства. Саме тому дослідження теоретичних основ і практичних аспектів управління персоналом є важливою складовою

сучасного менеджменту та ключовою передумовою успішного функціонування будь-якої організації.

Менеджмент персоналу – це процес, за допомогою якого працівники використовуються для найкращого досягнення організаційних та особистих цілей. Це складна процедура, яка потребує вирішення широкого кола питань, у тому числі щодо кадрового забезпечення, адміністрування та вдосконалення усталеної практики. Якість працівників та їх підхід до роботи зараз є найважливішою складовою конкурентоспроможності, життєздатності та успіху промислової структури. Робоча сила є критичним фактором економічного успіху [16].

Система менеджменту персоналу – це процес використання набору концепцій, стратегій і форм впливу на працівників з метою максимізації їх внеску під час виконання виробничої діяльності і, отже, досягнення цілей організації. Тому дуже важливо, щоб система управління персоналом могла адаптуватися до нового персоналу та нових потреб бізнесу.

Система менеджменту персоналу складається з управлінських компонентів та їх взаємозв'язків. Концепція управління персоналом – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму управління персоналом його реалізація в конкретних умовах функціонування підприємств [10]. Система управління організацією складається з низки підсистем, найважливішими з яких є система маркетингу, система управління людьми, система контролінгу тощо. Управління трудовими відносинами, умовами праці, підбором персоналу, оцінкою персоналу, мотивацією та стимулюванням, прогнозуванням та плануванням персоналу входять у систему управління персоналом організації, яка, у свою чергу, включає розвиток персоналу як підсистему. Управління персоналом зазнає значних змін як прямий результат збільшення динамізму та швидкості ринку. Сьогодні наголос робиться не

лише на забезпеченні окремих працівників сильними професійними якостями, а й більшою мірою на створенні творчих груп, здатних швидко вирішувати ситуаційні проблеми в ситуаціях неповної визначеності та ризику [14].

За допомогою системного підходу менеджер думає про те, як різні частини проблеми пов'язані одна з одною та як найкраще їх вирішити, а потім створює структуру управління, щоб переконатися, що все добре сплановано та організовано.

HRM (Human Resources Management) постійно розвивається та стає ефективнішим. Коригування різних компонентів суспільства необхідні на кожному етапі розвитку, щоб гарантувати, що воно задовольняє потреби, викликані прогресом продуктивних сил.

Підсистема розвитку персоналу є невід'ємною частиною будь-якої ефективної системи HRM. Ефективність управління є кінцевими цілями системи підсистем, з яких розвиток персоналу є лише частиною [20].

Організаційні та фінансові показники для вимірювання ефективності служби управління персоналом організації в сфері навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників є тим, що становить підсистему управління розвитком персоналу. Ці кроки стосуються питань роботи з кадровим резервом, винахідливості та раціоналізації роботи організації, а також професійної адаптації, оцінки кандидатів на відкриті посади, постійної періодичної оцінки, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування. Незважаючи на витрати, пов'язані з впровадженням заходів для розвитку співробітників, доведено, що це сприяє позитивним змінам у фірмі [17].

Формування цілей, функцій, організаційної структури, а також вертикальних і горизонтальних функціональних зв'язків між керівниками та фахівцями, які беруть участь у здійсненні й просуванні цього процесу, є невід'ємною складовою системи розвитку персоналу. Цей процес передбачає чітке визначення стратегічних і тактичних завдань, що спрямовані на

підвищення професійного рівня працівників, удосконалення їх компетенцій та створення умов для кар'єрного зростання. Важливо забезпечити узгодженість між структурними підрозділами, оскільки ефективна взаємодія сприяє швидшому прийняттю управлінських рішень, підвищенню якості реалізації проєктів та зростанню загальної результативності організації.

Налагодження чітких вертикальних зв'язків дає змогу забезпечити ефективний контроль, координацію та відповідальність за реалізацію програм розвитку персоналу, тоді як горизонтальні зв'язки сприяють обміну інформацією, досвідом і кращими практиками між різними підрозділами. Це дозволяє створити єдину систему професійного навчання, адаптації, оцінювання та стимулювання працівників, у межах якої кожен спеціаліст розуміє свою роль і завдання.

У підсумку, продумана організація управління процесами розвитку персоналу забезпечує високу узгодженість дій, оптимальний розподіл ресурсів і формування цілісного підходу до підвищення кадрового потенціалу. Така система сприяє не лише професійному зростанню працівників, а й зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку та досягненню його довгострокових стратегічних цілей.

Щодо цілей системи менеджменту персоналу, можна виділити певну дефініцію у вигляді загальних та конкретних цілей, які разом формують стратегічну орієнтацію кадрової роботи на підприємстві. Розглядаючи загальні цілі, слід зазначити, що вони зосереджені на фундаментальних засадах кадрової політики та принципах застосування менеджменту персоналу (табл. 1.1). До таких цілей належить забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, формування ефективної системи мотивації, підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату, а також розвиток трудового потенціалу відповідно до стратегічних потреб організації.

Загальні цілі виступають певним орієнтиром у формуванні кадрової стратегії, визначаючи рамки, в яких мають реалізовуватися всі процеси управління персоналом. Вони забезпечують системність, узгодженість та

послідовність у прийнятті управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства. Крім того, саме загальні цілі визначають ціннісні підходи до роботи з персоналом: орієнтацію на розвиток компетенцій, підвищення продуктивності праці, формування корпоративної культури та підвищення лояльності працівників.

Таблиця 1.1

Загальні цілі системи менеджменту персоналу

Загальні цілі	Характеристика
Забезпечення ефективного використання людських ресурсів	Система менеджменту персоналу повинна допомогти використовувати потенціал працівників компанії на максимум, щоб забезпечити високу продуктивність та результативність діяльності організації.
Підвищення рівня мотивації працівників	Система менеджменту персоналу повинна стимулювати працівників до досягнення високих результатів шляхом забезпечення адекватних умов праці, винагороди та можливостей для професійного та особистісного розвитку.
Забезпечення соціальної відповідальності організації	Система менеджменту персоналу повинна допомогти забезпечити дотримання прав працівників, їхньої безпеки та здоров'я на робочому місці, а також розвитку корпоративної культури та соціального захисту працівників.

Джерело: розроблено автором на основі [20; 48]

Щодо конкретних цілей, то вони сконцентровані в більшій мірі на елементах запровадження та урегулювання системи менеджменту персоналу (табл. 1.2). конкретні цілі деталізують загальні, роблячи їх вимірюваними й більш орієнтованими на практичні результати. Вони охоплюють окремі напрями роботи з персоналом – добір і найм кадрів, адаптацію нових працівників, навчання та підвищення кваліфікації, оцінювання результатів роботи, управління кар'єрою, організацію мотивації й стимулювання. Саме через конкретні цілі забезпечується практична реалізація кадрової політики, що дозволяє підприємству підвищувати ефективність діяльності та адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таблиця 1.2

Конкретні цілі системи менеджменту персоналу

Конкретні цілі	Характеристика
Залучення та утримання висококваліфікованих працівників	Система менеджменту персоналу повинна допомогти залучити та утримати на роботі фахівців з потрібною кваліфікацією та досвідом, зокрема за рахунок розробки ефективної політики привабливості компанії для потенційних кандидатів на роботу.
Підвищення ефективності навчання та розвитку працівників	Система менеджменту персоналу повинна сприяти підвищенню рівня знань, вмінь та навичок працівників, зокрема шляхом розвитку програм навчання та тренінгів, що дозволить досягати більш високої продуктивності та ефективності роботи.
Розробка та реалізація політики заробітної плати	Система менеджменту персоналу повинна допомогти забезпечити адекватний рівень заробітної плати для працівників, що стимулює їх до досягнення більших результатів та забезпечує конкурентну позицію компанії на ринку праці.
Розвиток корпоративної культури та командного духу	Система менеджменту персоналу повинна допомогти створити атмосферу співпраці та довіри в команді працівників, що сприятиме досягненню спільних цілей та результатів.
Оцінка ефективності працівників	Система менеджменту персоналу повинна сприяти підвищенню рівня знань, вмінь та навичок працівників, зокрема шляхом розвитку програм навчання та тренінгів, що дозволить досягати більш високої продуктивності та ефективності роботи.
Розвиток лідерських якостей працівників	Система менеджменту персоналу повинна допомогти забезпечити адекватний рівень заробітної плати для працівників, що стимулює їх до досягнення більших результатів та забезпечує конкурентну позицію компанії на ринку праці.

Джерело: розроблено автором на основі [21; 35]

Щодо основних завдань, можна виділити наступні (рис 1.1). Одним із ключових завдань системи менеджменту персоналу є забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, тобто формування якісного кадрового складу відповідно до стратегічних і оперативних потреб організації. Це включає планування потреб у персоналі, пошук, добір та відбір кандидатів, організацію

адаптації нових працівників. Від ефективності цього процесу залежить здатність підприємства стабільно функціонувати, підтримувати конкурентні переваги та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

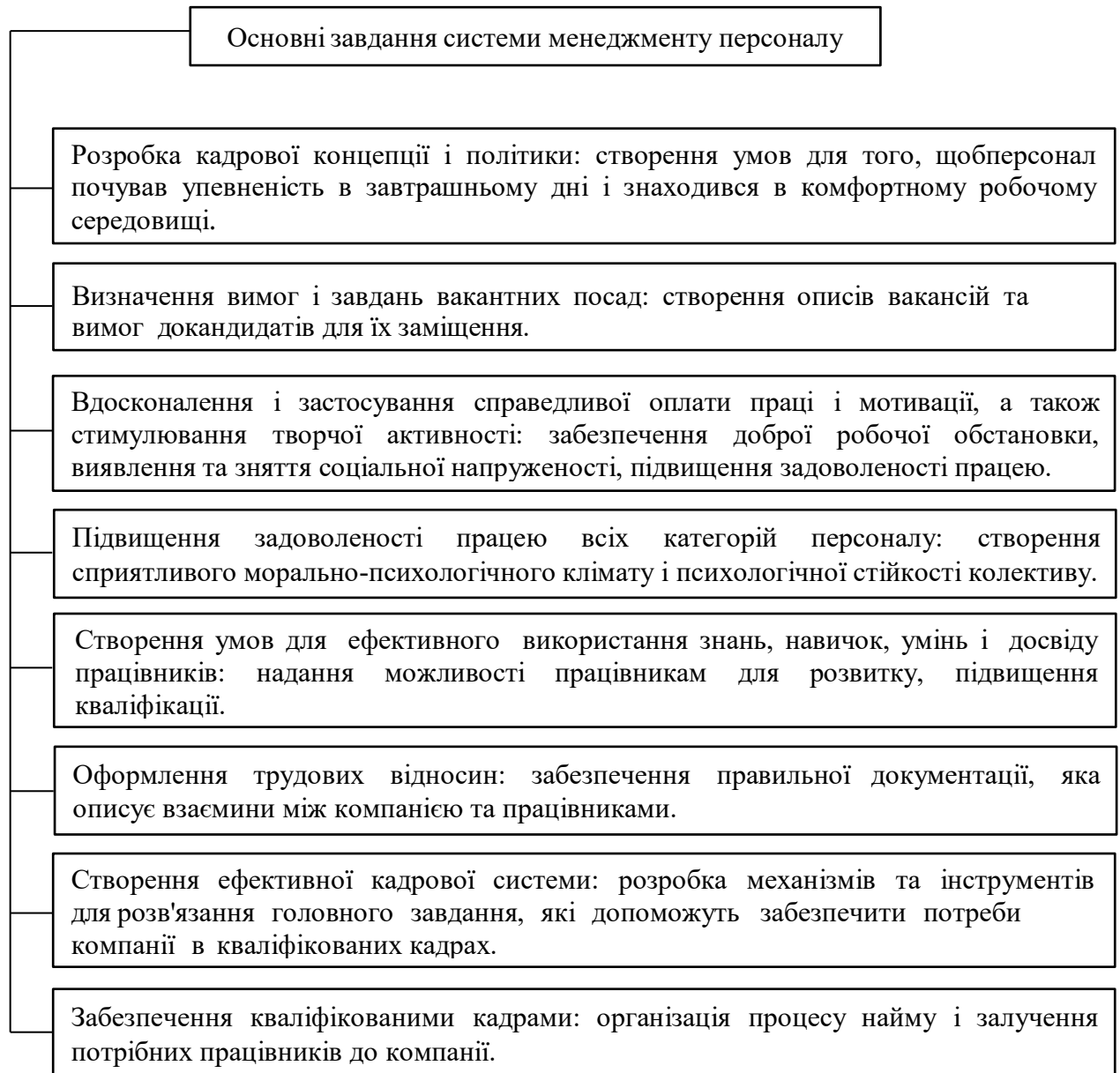


Рис. 1.1. Основні завдання системи менеджменту персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [57]

Наступним важливим завданням є розвиток і професійне навчання персоналу, який має сприяти підвищенню кваліфікації працівників, удосконаленню їхніх компетенцій та розкриттю внутрішнього потенціалу. У межах цього напрямку здійснюється організація тренінгів, семінарів, стажувань,

оцінювання результатів праці та планування кар'єри. Ефективний розвиток персоналу забезпечує формування кадрового резерву, підвищення продуктивності праці та посилення інноваційної активності підприємства.

Третє завдання полягає у створенні ефективної системи мотивації та стимулювання, яка поєднує матеріальні й нематеріальні інструменти впливу на трудову поведінку працівників. Сюди входить організація справедливої оплати праці, преміювання, соціальні гарантії, моральне заохочення, формування сприятливого психологічного клімату та корпоративної культури. Чітко вибудована система мотивації сприяє підвищенню задоволеності працею, зменшенню плинності кадрів і зміцненню лояльності працівників до підприємства, що в комплексі підвищує ефективність його діяльності.

Функції диктують дії управління незалежно від фірми, її діяльності, розташування, розміру тощо. Управління включає планування, організацію, управління, мотивацію та контроль. Концентруючись на темі, що розглядається, ці завдання повинні бути виконані на всіх рівнях, якщо ми говоримо про менеджмент персоналу, але в управлінні розвитком людей нас більше цікавлять конкретні функції, які визначають роботу людини над даним предметом (табл. 1.3) [21].

Отже, як можна побачити в таблиці 1.3 функції системи менеджменту персоналу мають різносторонній характер охоплення обов'язків HR-менеджера. За допомогою залучення багатьох сфер впливу формування стабільного функціонування системи управління персоналом, від визначення матеріальних та нематеріальних можливостей підприємства до соціальної відповідальності та забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників.

Функції системи менеджменту персоналу охоплюють широкий комплекс управлінських дій, спрямованих на забезпечення ефективного використання трудового потенціалу підприємства. Однією з базових функцій є планування персоналу, яке передбачає визначення поточної та перспективної потреби в кадрах, оцінювання наявних трудових ресурсів та розробку заходів щодо їх оптимізації. Планування дає змогу забезпечити підприємство необхідними

фахівцями, запобігти дефіциту або надлишку кадрів і підтримувати стабільність виробничих процесів.

Таблиця 1.3

Функції системи менеджменту персоналу

Зміст функції	Характеристика функції
Визначення фінансових та нематеріальних можливостей підприємства щодо розвитку персоналу	В цій функції, передбачається оцінка фінансових та нематеріальних можливостей, які можуть бути використані для розвитку системи управління персоналом.
Визначення пріоритетних складових системи розвитку персоналу щодо роботи над ними	Аналіз і визначення основних напрямів розвитку персоналу на підприємстві. Прикладом може бути розвиток знань та навичок в певних галузях, підвищення рівня мотивації персоналу.
Проведення профорієнтаційної роботи серед персоналу на предмет виявлення їх здібностей щодо виконання певних здібностей працівників	Виявлення здібностей працівників та їх уподобань, що допоможе підприємству підібрати найбільш ефективний шлях розвитку персоналу.
Розробка та впровадження програм з адаптації персоналу	Створення програм для нових співробітників, які допоможуть їм адаптуватись до нових умов роботи та культури підприємства.
Виявлення професійно-компетентнісного рівня працівників та означення його відповідності займаній посаді	Оцінка професійної підготовки та навичок працівників, а також їх відповідності посаді, на якій вони працюють. Це може включати оцінку навичок, досвіду, знань працівників.
Оцінка ефективності програм розвитку персоналу	Оцінка ефективності програм, які були розроблені для розвитку персоналу. Це допоможе визначити, наскільки ефективними були ці програми та чи необхідні будуть їх подальші модифікації.
Отримання та аналіз даних щодо задоволеності працівників роботою на підприємстві	Отримання та аналіз даних про те, наскільки задоволені працівники своєю роботою та умовами, в яких вони працюють. Це може допомогти виявити проблемні моменти та підвищити ефективність.
Соціальна відповідальність підприємства	Визначення соціальних проблем та відповідальності підприємства перед громадою, в тому числі захист прав працівників, підтримку благодійних проєктів та інші заходи.
Забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників	Забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників на робочому місці. Це може включати інструкцій з техніки безпеки, проведення регулярних перевірок обладнання та робочого середовища.

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Важливою функцією є організація роботи з персоналом, що включає добір,

відбір, найм та адаптацію працівників, формування системи посадових інструкцій, визначення зон відповідальності та побудову ефективних комунікацій між підрозділами. У межах цієї функції здійснюється також оцінювання результатів праці, управління кар'єрою та формування кадрового резерву. Грамотно організований процес сприяє підвищенню продуктивності, зміцненню трудової дисципліни та створенню сприятливих умов для професійного розвитку.

Ще одним ключовим напрямом є мотиваційно-стимулююча функція, яка передбачає формування системи матеріального й нематеріального заохочення працівників. Сюди належать розробка політики оплати праці, преміювання, соціальні програми, корпоративна культура, заходи щодо покращення морально-психологічного клімату та підвищення залученості персоналу. Завдяки реалізації цієї функції менеджмент персоналу забезпечує високий рівень мотивації, знижує плинність кадрів і сприяє формуванню лояльного та ефективного трудового колективу.

Ще одним не менш важливим аспектом планомірного функціонування системи менеджменту персоналу є її принципи. Принципи менеджменту персоналу – це сукупність базових канонів в сфері управління людьми, за допомогою яких система набуває послідовного та спрямованого характеру використання для досягнення певних цілей, задля дотримання належного функціонування спільної праці персоналу [48].

Здійснення методик менеджменту персоналу досягається на засадах планомірного використання кожного з принципів (табл. 1.4).

Отже, можна зазначити, що основною метою економічної складової системи менеджменту персоналу є дотримання максимальних характеристик ефективності використання людського ресурсу організації. Для досягнення цієї мети потрібно враховувати функціонал даної системи, такий як планування, розвиток та навчання, відбір, стимулювання та оцінка, зняття з посади та збереження. Комплексне виконання цих функцій дозволяє забезпечити раціональний розподіл трудових ресурсів і отримати максимальну віддачу від

потенціалу працівників.

Таблиця 1.4

Принципи системи менеджменту персоналу

Принцип	Зміст принципу
Плановірності	Планування вимагає, щоб усі процеси, процедури, операції та дії в організації для відтворення та використання персоналу, виробництва та робочої сили на кожному робочому місці були синхронними та синхронними. Відсутність планування, неузгодженість окремих планів порушує ритм виробництва, витрачає час і ресурси.
Системності	Систематичність має вирішальне значення для ефективного управління людьми, тому організацією необхідно керувати як соціальним організмом, структурними підрозділами та виконавцями.
Єдиноначальності	Однозначний розподіл повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі та горизонталі, адміністративне підпорядкування кожного працівника, кожне структурне підключення одному керівнику.
Економічної ефективності	Економічна ефективність потребує ретельного обґрунтування інвестицій у розвиток персоналу, праці та збереження робочих місць, інших прямих і непрямих витрат з точки зору повернення, окупності. Сьогодні ми вклали гроші, а завтра будемо рахувати прибуток: окремі витрати дають віддачу не відразу, а пізніше, але це не означає, що на них потрібно економити.
Соціального партнерства	Соціальна співпраця доповнює та врівноважує поодинокі лідерство. Якщо між найманим персоналом і роботодавцем або його представником є взаєморозуміння, баланс інтересів, соціальна згода, бажання працювати разом для досягнення взаємовигідних результатів, трудові колективи організації будуть працювати свідомо і продуктивно.
Демократизму	Демократія вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за підрозділ, яким він керує, та участі працівників у стратегії та політиці управління персоналом, прийнятті оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва тощо.
Економічної зацікавленості	Поняття економічного інтересу вимагає гнучкої структури стимулів для мотивації керівників і персоналу творчо працювати на фірму, її працівників і суспільство.
Соціальної доцільності	Соціальна доцільність підтримує економічний інтерес. Дії керівництва та умови праці персоналу мають бути соціально справедливими. Задоволені працівники працюють наполегливо та творчо.

Джерело: розроблено автором на основі [48]

Щодо цілей, важливо відмітити їх зосередженість на забезпеченні максимально ефективного використання людських ресурсів організації. Тобто

важливим аспектом дотримання належного рівня функціонування, є постановка загальних та конкретних цілей управління персоналом, а саме розвиток бізнесу, збільшення прибутковості, збільшення конкурентоспроможності, забезпечення високої якості продукції, виконання робочого плану.

Також важливою складовою є завдання, що тісно пов'язані з ефективним використанням бюджетних ресурсів підприємства на запровадження рентабельної системи менеджменту персоналу. Завдання які були розглянуті в даному підрозділі являють собою спосіб урегулювання економічної та кадрової політики персоналу. Такими завданнями є ефективне використання коштів на розвиток та навчання персоналу, контроль над витратами, які використовуються для створення та підтримку робочого клімату.

Таким чином можна зробити висновок, що економічна сутність системи менеджменту персоналу полягає у досягненні максимального рівня ефективності застосування персоналу організації для досягнення її цілей. Економічна складова є невід'ємною частиною управління людським ресурсом компанії, за рахунок виконання функцій менеджменту персоналу та раціонального використання ресурсів для забезпечення цього процесу.

1.2. Особливості формування системи менеджменту персоналу підприємства

Менеджмент персоналу має вирішальне значення для прибутковості компанії, оскільки вимагає ефективного використання людських ресурсів. Управління персоналом є окремою частиною діяльності та управління компанією. Через важливість персоналу як комерційного ресурсу питання кадрової політики вирішуються окремо. Залучення працівників до всіх видів діяльності менеджменту персоналу показує, як воно взаємодіє з проблемами корпоративного управління.

Управління персоналом полягає у:

- формуванні системи управління підприємством загалом і системи управління персоналом;
- плануванні кадрової роботи, розробленні оперативного плану кадрової роботи на підприємстві;
- проведенні маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу й потреби підприємства в персоналі; обліку та нормуванні персоналу підприємства [49].

В результаті систему менеджменту персоналу підприємства слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних компонентів, які дозволять досягти максимально ефективного використання персоналу в майбутньому, враховуючи також прибуток підприємства та досягнення інших цілей управління його діяльністю. Його слід розглядати як окрему систему управління або як складову управління [21].

Підсистеми менеджменту персоналу – це певна сукупність елементів управління персоналом, які дають змогу керувати людським ресурсом компанії. Серед сучасних підсистем менеджменту персоналу можна виділити:

- підсистема кадрового діловодства та управління рекрутинговою діяльністю й обліком персоналу: включає в себе процеси організації документообігу та обліку даних про працівників, а також управління процесом рекрутингу і прийому нових працівників на роботу [35].
- підсистема управління розвитком персоналу: охоплює процеси навчання та розвитку кваліфікації працівників, задля отримання високої результативності.

Підсистема інформаційного забезпечення та маркетингу: Ця підсистема надає змогу забезпечити підприємство необхідною та головне актуальною інформацією про ринок праці і нові технології, тренди у сфері управління персоналом [47].

- підсистема загального та лінійного менеджменту: Забезпечує управління підприємством на різних рівнях, від загального управління до управління певними підрозділами та відділами. Налагоджує процес координації та

контролю роботи всіх відділ компанії та забезпечує досягнення стратегічних цілей.

- підсистема стратегічного планування: Дає змогу розробити плани та цілі розвитку підприємства, за допомогою здійснення довгострокової стратегії розвитку, яка включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, розробку стратегій та планів реалізації [56].

- підсистема правового забезпечення управління: Забезпечує дотримання законодавства у сфері управління персоналом, а також виконання правил та кадрової політики.

- підсистема управління соціальним та сталим розвитком: Використовується для розвитку підприємства відносно соціальної відповідальності, таким чином ця підсистема враховує вплив діяльності компанії на навколишнє середовище та спільноту.

- підсистема управління стимулюванням та мотивацією персоналу, оплатою праці: Запроваджує та підтримує процес стимулювання та мотивацію працівників на досягнення поставлених цілей компанії, за допомогою використання методів матеріально та нематеріальної мотивації [70].

- підсистема управління трудовими відносинами та забезпечення нормальних умов праці: Дотримання нормативних вимог щодо організації роботи та забезпечення працівників безпечними та соціально комфортними умовами праці [20].

- підсистема розвитку організаційної структури та культури управління: Забезпечення відповідності організаційної структури підприємства, його цілям та планам розвитку. Ця підсистема включає в себе процес розробки та впровадження нових організаційних структур та культур.

Розглянувши підсистеми системи менеджменту персоналу, можна дійти зіставити їх та виділити основні по функціональності об'єднані підсистеми (табл. 1.5). Кожна з ідентифікованих підсистем може виконувати свої власні завдання та працювати в тандемі з іншими. Їх ефективність пропорційна величині компанії. Щоб заощадити кошти, багато невеликих фірм

об'єднують окремі системи. Інтеграція різних підсистем є унікальним аспектом бізнесу [13].

Таблиця 1.5

Підсистеми менеджменту персоналу

Підсистема	Опис
Підсистема підбору, найму та обліку	Полягає в раціональному виборі кандидатів беручи до уваги їх особисті та професійні якості, які є найбільш відповідними вимогам посади та її обов'язкам.
Підсистема аналізу та планування	Визначає кількісні та якісні показники персоналу, які необхідні для організації в майбутньому, та проводить оцінку задоволеності потреб.
Оцінювання, навчання та підвищення кваліфікації	Має на меті змінити робочі характеристики персоналу в якісному напрямку, адаптувати працівників до нових технологій та збільшувати продуктивність праці.
Підсистема мотивації	Включає в себе розробку та впровадження найбільш ефективної системи оплати праці, норм та тарифів, капіталу підприємства та нематеріального стимулювання.
Підсистема організації трудових відносин на підприємстві	Займається аналізом та урегулюванням між особистих та колективних взаємовідносин, управлінням конфліктними ситуаціями, регулюванням адміністрації та створення і підтримання позитивного соціально-психологічного клімату на підприємстві.
Підсистема інформаційного та правового забезпечення процесу управління персоналом	Головним завданням цієї підсистеми є вирішення питань, які пов'язані з нормативними та правовими вимогами до персоналу, забезпечення інформаційної та технічної підтримки, дотримання вимог щодо охорони праці.

Джерело: розроблено автором на основі [9; 13; 21; 56]

Краще всього ефективність та якість системи управління персоналом досягається, коли усі ці методи використовуються в комплексі. Це дозволяє розглянути об'єкт удосконалення управління з усіх сторін та уникнути допущення помилок [56].

Елементи системи менеджменту персоналу являють собою [9]:

- Цілі;
- Завдання менеджменту персоналу;
- Суб'єкти та об'єкти управління;
- Функції менеджменту кадрових служб;

- Ресурси компанії;
- Принципи та методи менеджменту персоналу;
- Техніка і технологія управління;
- Права та відповідальність суб'єктів і об'єктів менеджменту персоналу;
- Стиль керівництва;
- Норми праці;
- Правила поведінки;
- Мотивація до праці.

Кадрова політика підприємства є ключовим елементом системи управління персоналом. Вона визначає фундаментальні принципи та підходи до роботи з кадрами, встановлює вимоги до працівників та формує структуру персоналу. Кадрова політика демонструє вектор дії підприємства щодо персоналу та обирає необхідний інструментарій для ефективного та результативного управління персоналом.

Основною метою кадрової політики є урегулювання процесів формування управління персоналом, тобто застосування принципів збереження, навчання, оцінювання, розвитку та управління персоналом з метою досягнення стратегічних цілей підприємства з метою досягнення цілей діяльності підприємства відповідно до чинного законодавства. Отже кадрова політика є важливим елементом системи менеджменту персоналу, так як вона забезпечує оптимальний розвиток та функціонування персоналу на підприємстві.

Кадрова політика підприємства залежить від різних внутрішніх та зовнішніх факторів. Серед внутрішніх факторів можна виділити такі, як особливості системи менеджменту, кваліфікація персоналу, умови праці, імідж підприємства. Щодо зовнішніх факторів можна підкреслити галузеві особливості, державний регуляторний вплив та законодавчі норми щодо управління персоналом.

Управління людськими ресурсами є невід'ємною частиною функціонування будь-якого бізнесу, а формування всеохоплюючої кадрової політики є невід'ємною частиною процесу управління людськими ресурсами.

Кадрова політика визначає основні поняття, які керують діями відділу кадрів щодо найму, відбору, навчання та утримання працівників. Ці заходи включають утримання працівників і навчання нових працівників. У цьому сенсі кадрова політика є стратегічним підходом до управління робочою силою організації, і вона відіграє важливу роль у формуванні поведінки та продуктивності персоналу на всіх рівнях організації [48].

Крім того, кадрова політика є стратегічним підходом до управління трудовим колективом організації. Як наслідок, формулювання та реалізація ефективної кадрової стратегії має вирішальне значення для досягнення організаційних цілей і завдань, а також для збереження конкурентної переваги на ринку.

Методи управління персоналом – це засоби, за допомогою яких здійснюються дії щодо працівників, як колективно, так і індивідуально, з метою координації їх діяльності протягом усього виробничого процесу (табл. 1.6).

Методи управління персоналом традиційно поділяють на три основні групи, кожна з яких виконує специфічну роль у формуванні трудової поведінки працівників та забезпеченні ефективності кадрової політики підприємства [20]. Такий поділ дозволяє комплексно підходити до процесу мотивації, впливати на різні аспекти діяльності персоналу та створювати умови для збалансованого управління трудовими ресурсами.

Адміністративні методи орієнтовані на регламентацію поведінки працівників через формальні правила, нормативи та розпорядження. Вони базуються на усвідомленій потребі працівників дотримуватися трудової дисципліни, на формуванні почуття відповідальності та лояльності до організації. До таких методів належать накази, інструкції, посадові обов'язки, контроль дисципліни, а також система санкцій і заохочень адміністративного характеру. Їх використання забезпечує чітку організацію трудового процесу та стабільне виконання встановлених норм і вимог.

Економічні методи спрямовані на матеріальне стимулювання як окремих працівників, так і трудових колективів. Вони ґрунтуються на використанні

монетарного механізму, який передбачає оплату праці, преміювання, бонуси, доплати за результати діяльності, участь у прибутках, соціальні виплати та інші фінансові інструменти. Застосування таких методів підвищує зацікавленість персоналу в продуктивній праці, сприяє зростанню відповідальності за кінцеві результати та формуванню конкурентного середовища всередині організації.

Таблиця 1.6

Методи управління персоналом

Метод	Характеристика	
Адміністративні методи	Опис	Адміністративні методи ґрунтуються на адміністративній підпорядкованості об'єкта суб'єкту, яка базується на існуючій ієрархії управління. Методи цього типу орієнтуються на мотиви поведінки, такі як усвідомлення необхідності трудової дисципліни та культури трудової діяльності.
	Функції	Забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації. Гарантування прав і свобод людини. Захист конкретного середовища.
	Недоліки	Орієнтація на досягнення заданого результату, а не його конкретне зростання. Заохочення старанності та працелюбності, а не ініціативи з точки сфери діяльності підприємства.
Економічні методи	Опис	Методи даного типу допомагають матеріально стимулювати колектив і окремих працівників, за допомогою непрямого впливу на об'єкт управління.
	Функції	Встановлення цілей, обмежень та загальних правил поведінки виконавців. Пошук оптимальних способів вирішення проблем, за допомогою залучення працівників компанії. В результаті матеріальна винагорода.
	Недоліки	Не є превалюючим фактором заохочення працівників інтелектуальних професій, в яких нематеріальне стимулювання праці є на першому місці.
Соціально-психологічні методи	Опис	Спрямовані на використання моральних стимулів для підвищення трудової активності персоналу та перетворення адміністративного завдання на внутрішній обов'язок. Вони базуються на використанні психологічних механізмів, щоб допомогти кожному працівнику розвивати свої особисті здібності та досягти максимальної самореалізації в трудовій діяльності.
	Функції	Спрямованість на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та розвиток доброзичливих відносин між його членами. Такий результат досягається при зміні ролі керівника та підтримкою доброзичливих відносин між працівниками. Розкриття особистих здібностей кожного працівника та їх вдосконалення. Такий підхід допомагає кожному працівнику досягти максимальної самореалізації в трудовій діяльності.

	Недоліки	Не всі працівники реагують на соціально- психологічні методи. Тобто кожен працівник має індивідуальне уявлення про мотивацію і т.і. Ресурсемність, процес розвитку доброзичливих відносин між членами колективу може зайняти багато часу та зусиль, що може відволікти від самої роботи. Обмежена ефективність в умовах конкурентного середовища і підвищеної напруги в організації.
--	----------	---

Джерело: розроблено автором на основі [13; 35]

Соціально-психологічні методи базуються на впливі на соціальні та психологічні аспекти поведінки працівників. Вони передбачають створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративної культури, застосування гуманістичних підходів до управління, підтримку міжособистісних відносин, комунікацій, неформальних груп і мотивації через визнання та повагу. Такі методи сприяють підвищенню рівня задоволеності працею, зменшенню конфліктів, зростанню командної взаємодії та залученості персоналу.

Отже, система менеджменту персоналу має бути орієнтована на забезпечення високої продуктивності праці, підвищення мотивації працівників, підбір і розвиток компетентного персоналу, а також підвищення рівня задоволеності працівників роботою та загальної атмосфери робочого місця. Організація повинна брати до уваги особливості своєї діяльності, а також вимоги своєї робочої сили, щоб розробити та запровадити в дію ефективну систему управління кар'єрою та виплатами своїх працівників. Крім того, використання соціально-психологічних технік є ефективним інструментом управління персоналом, оскільки ці підходи сприяють підвищенню мотивації працівників та покращенню психологічного середовища на робочому місці. Тому, успішне формування системи менеджменту персоналу є важливою складовою стратегії розвитку підприємства. Це дозволяє досягти ефективності праці та задоволеності працівників, що в свою чергу забезпечує зростання прибутковості та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Для того, щоб гарантувати, що компанія здатна підтримувати свій рівень конкурентоспроможності в комерційному середовищі, що постійно змінюється,

важливо, щоб система менеджменту персоналу була кодифікована та вдосконалена.

1.3. Методика оцінки ефективності системи менеджменту персоналу підприємства

У сучасних умовах посиленої конкуренції, швидких технологічних змін та зростання вимог до якості управління ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства відіграє ефективність системи менеджменту персоналу. Саме від того, наскільки результативно організація здійснює добір, адаптацію, розвиток, мотивацію та оцінювання працівників, залежить її здатність досягати стратегічних цілей, забезпечувати високу продуктивність праці та підтримувати конкурентні переваги. Тому питання оцінки ефективності системи управління персоналом набуває особливої актуальності.

Методика оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу дозволяє визначити сильні й слабкі сторони кадрової роботи, встановити рівень відповідності кадрових процесів стратегічним потребам підприємства та окреслити напрями для подальшого вдосконалення. Комплексний підхід до оцінки включає аналіз організаційної структури, функціональних механізмів, якісних і кількісних показників роботи персоналу. Результати такого аналізу стають основою для прийняття управлінських рішень, що спрямовані на підвищення ефективності використання людського капіталу та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Оцінка персоналу розглядається як аспект управління, а також як метод сертифікації персоналу, який у тій чи іншій формі використовується в компанії. Водночас це важливий метод оцінки якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для підвищення

індивідуальних професійних талантів і кваліфікації працівника. Обов'язки керівництва включають оцінку. За допомогою цієї функції обґрунтовується будь-яке управлінське рішення [23].

Оцінка персоналу – це система періодичної перевірки роботи працівника за звітний період відповідно до цілей і стандартів діяльності за даною посадою, оцінка відповідності кваліфікаційних якостей вимогам посадової інструкції, аналіз ставлення працівника до виконання своїх обов'язків та правилами робочого розпорядку [17].

В організації метою оцінки персоналу є досягнення кількох цілей [23].

Перша з них – адміністративна, що полягає у прийнятті об'єктивних та регулярних кадрових рішень.

Друга – інформативна, спрямована на забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу.

Третя – мотиваційна, має на меті орієнтувати працівників на покращання трудової діяльності в напрямку, який є необхідним для організації.

Оцінка персоналу поєднує в собі всі елементи системи управління персоналом в єдине ціле, що дозволяє оцінювати роботу персоналу на основі об'єктивних критеріїв та забезпечувати прозорість процесу прийняття рішень щодо кадрових питань. Завдяки цьому оцінка персоналу стає ефективним інструментом управління розвитком та покращанням діяльності організації в цілому (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Критерії оцінки персоналу

Критерії оцінки	Характеристика
Обсяг роботи	Включає в себе здатність до виконання роботи, відповідність вимогам і стандартам якості роботи на підприємстві.
Якість роботи	Вміння виконувати завдання без помилок і зі зверненням до деталей, уважне та ретельне виконання роботи, відповідність вимогам і стандартам якості роботи на підприємстві.
Присутність на роботі	Дотримання робочого графіку, своєчасний прихід на роботу та дисциплінарне ставлення до роботи в робочий час. Рідкісні пропуски повинні бути з поважної причини, обумовлені заздалегідь.

Готовність до співробітництва всередині підприємства	Здатність до співпраці з колегами, ефективне вирішення конфліктів, підтримання гарних взаємин з іншими працівниками на підприємстві.
Лояльність до організації	Включає в себе шанобливе ставлення до організації, її цінностей та місії, позитивну індивідуальну та комунікацію з колегами, прагнення до вдосконалення своєї роботи

Джерело: розроблено автором на основі [11;17]

Для оцінки персоналу організації використовуються різні методи. У ХХ ст. було розроблено низку сучасних методик оцінювання. Створення ефективних методів оцінки персоналу є одним із найважливіших обов'язків сучасного менеджменту. Від правильного вибору методу оцінки залежить успіх системи заохочення, а отже, рівень задоволеності працівників і, зрештою, економічні показники підприємства. Існують традиційні та нетрадиційні підходи до оцінки персоналу (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Методи оцінювання працівників

	Традиційні методи	Нетрадиційні методи
	1	2
Організаційна структура	Ієрархічна	Органічна
Хар. робочої сили	- Середня і вища ланка управління - Інженерно-технічний персонал - Робочі - Працівники інфраструктури	- Топ-менеджери - Середня ланка управління
Організаційна культура	Цільова	Точкова
Зовнішнє середовище	Визначене	Невизначене
Стадії розвитку організації	- Створення - Ріст - Зрілість - Спад	- Ріст - Зрілість
Цілі	- Зростання частки ринку - Підвищення якості продукції - Зниження витрат	- Поліпшення якості обслуговування клієнтів - Зниження витрат

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Традиційне оцінювання працівників оцінює кожного працівника незалежно від бізнесу. Ці методи зосереджені на судженні менеджера щодо особи та не враховують довгострокове зростання організації та працівників.

Нетрадиційні методи оцінки персоналу розвиваються в кількох напрямках.

Нові підходи до оцінювання співробітників покладаються на оцінку колег і командну роботу. Крім того, порівняння результатів окремого працівника та робочої групи з результатами всієї організації. Такі стратегії зосереджуються на довгостроковому зростанні організації та співробітників, а не на їхніх попередніх успіхах. Нарешті, нові системи оцінки персоналу включають професійний ріст і оволодіння новими навичками, а також ефективне виконання поточних обов'язків [23].

Оцінка ефективності управління персоналом базується на критеріях, виражених в об'єктивних показниках розвитку виробництва, зображених рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Показники ефективності управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Одним із методів оцінки ефективності системи менеджменту підприємства є її поділ на напрями, які представлені в таблиці 1.9. Проведення оцінки за такими напрямками дозволить зрозуміти, наскільки добре функціонує кожна з систем, та знайти слабкі місця для подальшого вдосконалення [44].

Таким чином, для забезпечення успішної діяльності підприємства необхідно мати ефективну систему менеджменту, яка може адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Проведення оцінки її ефективності за напрямками з таблиці 1.9 допоможе знайти слабкі місця та покращити їх для досягнення більш високих результатів діяльності [51].

Таблиця 1.9

Підсистеми оцінки ефективності системи менеджменту

Аналіз ефективності підсистеми	Характеристика
1	2
Планування	- Формулювання цілей та стратегічних завдань, визначення основних напрямів діяльності організації в майбутньому. - Збір та аналіз інформації про потенційних та існуючих клієнтів, а також ринок, на якому діє організація. - Збір та аналіз інформації про конкурентів та підприємства-лідери відповідної галузі, з метою зрозуміти їхні стратегії та технології роботи, а також визначити можливості та загрози для організації. - Деталізація бізнес-процесів шляхом розробки технологій виробництва, розподілу обов'язків та встановлення контролю за виконанням робіт. - Планування ресурсів, яке включає у себе розподіл бюджету, планування потреб у персоналі, матеріалах, обладнанні, транспорті тощо, з метою ефективного використання ресурсів та досягнення запланованих цілей.
Мотивація	- Формування організаційної структури передбачає розробку оптимальної моделі організації, що відображає залежності та зв'язки між підрозділами та співробітниками організації, що сприяє досягненню поставлених цілей та ефективному функціонуванню організації в цілому. - Розподіл повноважень та встановлення зон відповідальності між співробітниками дозволяє кожному члену команди чітко розуміти свої обов'язки та відповідальність, що забезпечує взаємодію між різними підрозділами та забезпечує збільшення ефективності виконання завдань. - Наявність умов для створення самонавчальної організації означає наявність системи, що забезпечує навчання та розвиток співробітників, що дозволяє підвищувати рівень компетентності та ефективності їхньої роботи. - Організація виробничого процесу передбачає створення оптимального режиму роботи, що забезпечує якість виробництва та зменшення часу виконання процесів, що впливає на підвищення продуктивності та зниження витрат. - Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів передбачає вивчення потреб та вимог клієнтів, розробку нових продуктів та послуг, їх тестування та впровадження в дію з метою забезпечення конкурентоспроможності організації та задоволення потреб клієнтів.

Організація	- Об'єднання та координація перших чотирьох підсистем для забезпечення цілісного функціонування організації; - Встановлення внутрішніх взаємозв'язків між різними підрозділами та групами працівників для забезпечення ефективної комунікації та виконання спільних завдань; - Система вирішення конфліктів для підтримки мирного співіснування різних груп та запобігання негативних наслідків внутрішніх суперечностей; - Поточний аналіз відхилень для виявлення невідповідностей між результатами діяльності та поставленими цілями, а також для вжиття заходів з їх усунення та запобігання їх повторенню.
Координація	- Розвиток лідерства та визначення корпоративної культури; - Забезпечення умов для навчання та професійного зростання персоналу; - Задоволення потреб працівників та створення комфортних умов роботи; - Залучення працівників до процесу вдосконалення діяльності та врахування їхнього досвіду та знань; - Оцінка задоволеності працівників результатами своєї роботи та створення мотивуючої системи винагород та пошани.
Контроль	- Розробка та впровадження системи контролю якості на кожному етапі бізнес-процесу з метою забезпечення високої якості продукту або послуги. - Визначення критеріїв оцінки одержаних результатів для оцінки ефективності виконання бізнес-процесу та виявлення можливостей для покращення. - Вимірювання ступеню задоволеності споживачів за допомогою засобів збору інформації та аналізу даних з метою забезпечення високої якості продукту або послуги, задоволення потреб клієнтів та підвищення їх лояльності. - Раціональне використання ресурсів шляхом ефективного управління фінансами, матеріальними ресурсами та людським капіталом. - Відповідність одержаних результатів поставленим цілям та стратегії організації з метою забезпечення високої ефективності діяльності та досягнення поставлених цілей.

Джерело: розроблено автором на основі [44; 51]

У наші дні типовою практикою є використання інтегрованої стратегії для проведення оцінювання співробітників. Однією з таких всеохоплюючих оцінок є система діагностики, яка використовується для оцінки ефективності роботи менеджерів. Цей метод дозволяє налаштовувати на основі вподобань користувача, продовжуючи працювати в межах попередньо визначених параметрів.

Завдяки діагностичним можливостям системи можна розрахувати оцінку професійних і особистісних якостей співробітника. Актуальність кожного показника встановлюється експертом, відповідно оцінюється його зовнішній вигляд. Менеджери та експерти мають власний набір чисел, які використовуються в цьому обчисленні (табл. 1.10).

Показники, що характеризують ефективність діяльності в управлінському секторі, включають зниження трудомісткості обробки управлінської інформації, скорочення чисельності працівників, втрат робочого часу

працівників внаслідок покращення організації праці, механізації та автоматизації трудомістких завдань в управлінському секторі, які можна виміряти. Управлінські показники включають в себе такі управлінські індикатори, як професійний розвиток менеджерів, якість роботи, покращення умов праці, адекватність управлінських рішень та культура управління, не вимірюються або вимірюються недостатньо [73].

Таблиця 1.10

Розрахунок діагностичної системи оцінки персоналу

Розрахунки діагностичної системи оцінки персоналу	Формула
Розрахунок показника рівня продуктивності праці	$V = \frac{Q}{T}$ де V – рівень продуктивності праці персоналу; Q – обсяг виробництва продукції; T – середньооблікова чисельність працівників.
Коефіцієнт плинності	$K_{пл} = \frac{K_3}{\overline{Ч}_{ср}} \times 100\%,$ де K_{пл} – коефіцієнт плинності; K₃ – кількість звільнених працівників; Ч_{ср} – середньооблікова чисельність за певний період роботи (місяць, квартал, рік).
Коефіцієнт звільнень	$K_{зв} = \frac{Ч_{зв}}{\overline{Ч}_{сп}} \times 100\%,$ де K_{зв} – коефіцієнт звільнень; Ч_{зв} – чисельність звільнених працівників; Ч_{сп} – середньоспискова чисельність працівників за певний період роботи (місяць, квартал, рік).
Коефіцієнт вищої освіти	Аналіз рівня освіченості працівників включає аналіз таких показників: $K_{осв} = A / ЗП,$ де A – кількість працівників з вищою освітою; ЗП – загальна кількість працівників у регіоні (на підприємстві).
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	$K_{квал} = H / ЗП,$ де H – кількість осіб, які пройшли підвищення кваліфікації за певний період;

Джерело: розроблено автором на основі [23; 44; 51; 73]

У таблиці 1.11 наведено основні показники, що використовуються для оцінки ефективності управління людськими ресурсами компанії.

Тому найважливішим питанням при визначенні ефективності системи управління персоналом компанії є загальна вартість управління людськими

ресурсами. Тому необхідно розраховувати індивідуальні показники для визначення ефективності різних груп працівників.

Важливо відзначити, що оцінка менеджерів має особливу значимість, оскільки вони відіграють ключову роль у керуванні та навчанні персоналу. Ефективна оцінка працівників на підприємстві повинна призводити до наочних результатів.

Таблиця 1.11

Традиційні показники вимірювання ефективності управління персоналом
підприємства

Показники	Характеристика
Дохід та прибуток на одного працівника	Показники товарообігу та прибутку на одного працівника відображає ефективність бізнесу та «середній» показник відображає внесок працівника в загальну ефективність.
Кількість працівників підприємства на одного співробітника підрозділу управління персоналом	Цей індикатор відображає наявність менеджерів і відображає керованість відділу, відповідального за управління людськими ресурсами.
Частка винагороди у загальних витратах	Цей показник характеризує відповідні витрати на персонал та важливість управління заробітною платою для прибутковості.
Коефіцієнт загальної та невимушеної плинності кадрів	Плинність кадрів відображає динаміку кадрів на підприємствах та рівень витрат на їх заміну, включає як звільнення, так і звільнення за власним бажанням. Показник вимушеного обороту опосередковано відображає рівень задоволеності працівників роботою та здатність підприємств утримувати працівників.
Частка преміальних виплат у заробітній платі	Показники преміювання, включені до нарахованої заробітної плати показує, якою мірою в системі оплати праці використовуються заохочувальні виплати.

Джерело: складено автором на основі [17]

Досягнення згоди між керівниками та підлеглими щодо оцінки поточної діяльності. Якщо згода досягнута, можна зробити висновок про гарну взаємодію між керівниками та підлеглими. Якщо ні, необхідно шукати причини конфліктів та непорозумінь. Для поліпшення ситуації можна запровадити заходи для збільшення взаєморозуміння, такі як спільні зустрічі, обговорення питань та корпоративні свята, або покращити внутрішні комунікації, проведення навчання керівників та розробку системи обліку.

Кожен співробітник повинен розуміти, які цілі він повинен досягти, які

якості та терміни повинні бути відповідними, та чому вони важливі для підприємства. Контроль за виконанням цих домовленостей має здійснюватися, а в разі необхідності - підтримка з боку керівника.

Для цього необхідно скласти план навчання та розвитку для всієї організації. Для поліпшення існуючої системи оцінки необхідно дотримуватися таких важливих умов:

Однією з найважливіших вимог до системи оцінки персоналу є її дієвість. Це означає, що результати оцінки повинні мати чіткий зв'язок з оплатою праці, забезпечувати високий рівень мотивації та максимальну віддачу від працівників. Якщо система оцінки дієвою не є, то це може привести до недооцінки або переоцінки працівників, а також до зниження мотивації та падіння продуктивності. Іншою важливою вимогою до системи оцінки є її практичність. Система повинна бути зручною та доступною для використання як для людей, що проводять оцінку, так і для тих, хто її отримує. Якщо система оцінки складна у використанні, методи, які використовуються під час оцінки, занадто складні або оціночні показники викликають сумнів, то може бути складно отримати загальне визнання системи оцінки. Це може призвести до опору працівників та важкостей у використанні результатів оцінки на практиці для керівників.

Можна стверджувати, що методика оцінки ефективності системи менеджменту персоналу є важливим інструментом підвищення результативності діяльності підприємства. Вона дозволяє комплексно оцінити якість кадрових процесів, визначити рівень відповідності функціонування системи управління персоналом стратегічним цілям та виявити напрями, які потребують удосконалення. Використання об'єктивних показників, аналітичних методів та системного підходу забезпечує можливість своєчасного коригування кадрової політики, оптимізації управлінських рішень та зміцнення кадрового потенціалу. У результаті підприємство отримує не лише покращення якості роботи персоналу, а й підвищення загальної конкурентоспроможності та стійкості розвитку.

1.4. Нормативно–правове та інформаційне забезпечення системи менеджменту персоналу підприємства

Ефективне управління персоналом на сучасному підприємстві неможливе без належного нормативно–правового забезпечення, яке визначає правові рамки діяльності організації та встановлює стандарти взаємодії з працівниками. Чітко регламентовані законодавчі акти, внутрішні положення та регламенти гарантують дотримання трудових прав, захист інтересів як працівників, так і роботодавця, а також забезпечують правомірність управлінських рішень. Без цього елементу неможливо сформувати стабільну та прогнозовану систему менеджменту персоналу.

Не менш важливим є інформаційне забезпечення, яке передбачає збір, обробку та систематизацію даних про персонал, контроль кадрових процесів та оперативний аналіз показників ефективності. Завдяки сучасним інформаційним системам підприємства можуть прогнозувати потреби в кадрах, планувати розвиток компетенцій працівників, здійснювати оцінку результативності та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі об'єктивної інформації.

Поєднання нормативно-правових та інформаційних складових створює основу для системного, прозорого та стратегічно орієнтованого управління персоналом. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку кадрового потенціалу та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку, забезпечуючи стійкість його діяльності в умовах сучасної економічної та соціальної динаміки.

В українських умовах нормативно-правове забезпечення включає державні закони та підзаконні акти, що регулюють трудові відносини, права та обов'язки працівників і роботодавців, соціальні гарантії, охорону праці та інші аспекти. Інформаційне забезпечення передбачає застосування систем обліку, кадрового діловодства та інформаційних технологій, які дозволяють систематизувати дані

про персонал, контролювати документообіг та аналізувати структуру кадрів. Поєднання нормативної бази та сучасних інформаційних систем створює умови для прозорого, ефективного й стратегічно орієнтованого управління персоналом, що сприяє підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства [32].

Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом – це сукупність державних та внутрішньофірмових актів, які регулюють трудові відносини, правовий статус працівників і роботодавців, гарантують дотримання трудових прав, безпеку праці та регламентують кадрове діловодство [2].

До основних нормативних документів належать:

- основоположні закони: Конституція України та Кодекс законів про працю, які закріплюють права на працю, рівність можливостей та соціальні гарантії.

- галузеві закони та акти: закони про зайнятість, охорону праці, соціальний захист та захист персональних даних.

- підзаконні акти: накази та постанови, що регламентують кадрові процедури, документообіг, відпустки, робочий час та охорону праці.

- внутрішні документи підприємства: колективні договори, посадові інструкції, положення про підрозділи та правила внутрішнього трудового розпорядку.

Правове регулювання кадрової роботи відіграє кілька важливих ролей [32]:

1. Захист прав працівників – право на працю, рівні можливості, безпечні умови праці та соціальні гарантії.

2. Правомірність управлінських рішень – регламентує процедури прийому на роботу, переведення, звільнення та ведення документації.

3. Стабільність і прогнозованість – стандартизація кадрових процесів, планування потреби в кадрах та забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Сучасне регулювання повинно враховувати міжнародні стандарти та тенденції глобалізації, особливо для підприємств, що інтегруються в європейське бізнес-середовище [33]. Потреба в адаптації нормативної бази до

змін у структурі праці, дистанційній роботі та автоматизації процесів підкреслює важливість постійного оновлення внутрішніх політик і регламентів.

З метою аналізу було обрано закони, що з різних боків регламентують професійну діяльність людини та визначають межі впливу на процеси забезпечення кадрової безпеки та нагромадження людського капіталу. Такими законами стали: Кодекс законів про працю України (№322-VIII від 10.12.1971 р. у редакції від 01.10.2024 р.); Закон України «Про зайнятість населення» (№5067-VI від 05.07.2012 р. у редакції від 14.10.2024 р.); Закон України «Про оплату праці» (№108/95-ВР від 24.03.1995 р. у редакції від 01.04.2024 р.); Закон України «Про охорону праці» (№2694-XII від 14.10.1992 р. у редакції від 01.10.2024 р.); Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» (№1667-IX від 15.07.2022 р. у редакції від 01.01.2024 р.); Закон України «Про рекламу» (№270/96-ВР від 03.07.1996 р. у редакції від 02.10.2024 р.); Закон України «Про професійний розвиток працівників» (№4312-VI від 12.01.2012 р. у редакції від 27.12.2019 р.) [40; 26; 27; 28; 29; 30; 31].

Кодекс законів про працю України містить положення, що регламентують зміст всіх чотирьох основних складових кадрової безпеки бізнесу, так як: визначають загальні правила і умови найму та звільнення працівників, правила проведення випробувань при прийнятті на роботу, вимоги до компетентності претендентів на вакантні посади та робочі місця; регламентують норми праці, відпочинку та трудової дисципліни, що є умовою успішної й швидкої адаптації нового працівника на підприємстві й у трудовому колективі; деталізують положення щодо нормування і оплати праці на підприємстві; встановлюють вимоги до організації виробничого навчання в межах запровадженої на підприємстві системи професійного розвитку персоналу, оцінювання набутих працівниками професійних компетентностей та знань за результатами проходження професійного навчання й процедур підвищення кваліфікації. Отже, орієнтуючись навіть виключно на Кодекс законів про працю України роботодавець зможе повною мірою забезпечити нормативне підґрунтя для

формування власної політики кадрової безпеки. Інші ж закони надають додаткові важелі регулювання, що розширює можливості підприємства по створенню успішної політики формування кадрової безпеки бізнесу [40].

Закон України «Про зайнятість населення» додатково регламентує дві складові кадрової безпеки бізнесу завдяки тому, що стимулює підприємців до створення робочих місць, акцентує увагу на доцільності здобувачів освіти проходити стажування на підприємстві і тим самим надає можливість відбору роботодавцем найбільш здібної молоді для подальшого працевлаштування, зобов'язує стимулювати роботодавців за працевлаштування певних категорій зареєстрованих безробітних, розкриває зміст та послідовність процедур професійного навчання персоналу, можливості професійного розвитку на безперервній основі [26].

Закон України «Про оплату праці» доводить необхідність створення на підприємстві такої системи оплати праці, яка б мотивувала працівників до високопродуктивної інноваційної праці. Закони України «Про охорону праці», «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» регламентують різні сучасні аспекти процедур пошуку та підбору на підприємство нових працівників, питань охорони праці на підприємстві [27].

Закон України «Про професійний розвиток працівників» надає роботодавцю відповіді на будь-які питання, що можуть в нього виникнути під час організації на підприємстві системи професійного розвитку персоналу. Отже, проведене дослідження дозволяє дійти до висновку, що на сьогодні роботодавці України завдяки діючому нормативно-правовому забезпеченню мають всі необхідні інструменти та інструкції, на основі яких могли б вибудувати дієву систему кадрової безпеки власного бізнесу. Мотивація роботодавців до побудови такої системи має бути пов'язаною з прагненням до покращення фінансово-економічного стану підприємства, виведення його з кризового стану та безпосередньої участі у відновленні економіки регіону і області сьогодні та в повоєнний період [29].

Інформаційне забезпечення – це процеси, методи та засоби збору, обробки,

зберігання, аналізу та використання даних про працівників для обґрунтованого управління.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність реалізованих рішень щодо обміну, розміщення і форм організації інформації, яка циркулює в системі управління при її функціонуванні. Воно містить оперативну інформацію, нормативнодовідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документації (уніфіковані та спеціальні).

Основою інформаційного забезпечення менеджменту персоналу є інформаційна база, яка характеризує трудові ресурси цього об'єкта управління і є складовою частиною загальної інформаційної бази, яка створюється при функціонуванні системи автоматизованого збирання й опрацювання інформації на об'єкті управління. Причому ця система діє на принципах непаперової інформаційної технології [60].

Інформаційне забезпечення в системі управління персоналом має відповідати таким якостям інформації:

- раціональної інтеграції опрацювання інформації з мінімальним дублюванням її в інформаційній базі;
- можливості опрацювання інформації за допомогою технічних засобів та вимог до якості інформації;
- комплексності – (інформація повинна містити комплексний характер щодо відображення всіх ланок діяльності: технологічної, технічної, економічної, організаційної та соціальної);
- оперативності – інформація повинна надходити одночасно з проходженням процесу в керованій системі або ж збігатися з моментом його закінчення;
- систематичності – необхідна інформація повинна надходити безперервно та систематично;
- достовірності – одержана інформація повинна бути сформована за допомогою точних вимірів [66].

Інформаційні системи дозволяють автоматизувати облік, контролювати кадрові процеси, аналізувати ефективність і приймати обґрунтовані управлінські рішення [65].

Основні завдання інформаційного забезпечення системи менеджменту персоналу підприємства [3]: відображення поточної структури персоналу; ведення електронного обліку трудових договорів, відпусток, робочого часу; збір і зберігання даних про навчання та оцінювання; підготовка аналітичної інформації для керівництва; прогнозування потреб та планування розвитку.

Сучасні обсяги потоків інформації, наявних на підприємстві, вимагають використання ефективних програмних засобів та систем для підвищення рівня управління персоналом. Використання цих систем дає змогу зменшити обсяги ручної праці та роботи з традиційною формою документів, скоротити час, необхідний для отримання інформації, опрацювання та ухвалення доцільних економічних та управлінських рішень, а також оптимізувати взаємодію між структурними ланками підприємства. Аналіз світового досвіду показує, що економічне зростання розвинених країн та їх окремих регіонів уже давно базується на використанні сфери знань та високих технологій [60, с. 418].

Нині в організаціях та на підприємствах використовують такі інформаційні технології, як системи довідково-нормативної інформації, документообігу, CRM, BI, ERP, адже всі вони дають можливість менеджерам, службовцям, робітникам ефективно виконувати свою роботу з меншими витратами часу [66]. З використанням таких технологій стають можливими операції, що не можуть бути виконані під час звичайної «паперової» роботи. Використання інформаційних технологій в управлінні персоналом є найбільш доцільним, коли підприємство має велику кількість працівників та багато компаній, з якими співпрацює. Саме тоді ефект автоматизації всіх процесів управління персоналом буде найбільш відчутним, адже в базах даних підприємства зберігаються усі відомості про робітників, компаніїпартнери, звіти, бухгалтерські звітності.

Інформаційна система підтримки управління персоналом є частиною

корпоративної інформаційної системи та має бути органічно вписана у єдину бізнесмодель компанії. Ця ж обставина вимагає і забезпечення уніфікації інформації, тобто поєднання системи підтримки управління персоналом з ERP, CRM та іншими системами, з корпоративним порталом та іншими компонентами корпоративної інформаційної системи.

HRM-система (Human Resource Management – управління людським ресурсом) – автоматизована комплексна система управління персоналом, як обов’язковий атрибут сучасного підприємства давно широко впроваджуються на українських підприємствах [64, с. 52]. Серед цілей, які досягаються за допомогою HRM систем, варто виділити:

1. Структурування всіх облікових і розрахункових процесів, пов’язаних з персоналом. Це завдання зводиться до усунення подвійного введення даних, об’єднання їх у єдину базу даних з можливістю повного аналізу й генерації звітності, своєчасного та коректного розрахунку й нарахування заробітної плати, податкових відрахувань.

2. Усунення і мінімізація негативних наслідків, пов’язаних зі звільненням співробітників.

Ключовими властивостями HRM-систем у сучасному бізнесі постають: здатність зберігати великі обсяги даних, зокрема у вигляді розподілених баз даних; оперативно опрацьовувати ці дані за складними алгоритмами; легко змінювати вказані алгоритми при зміні законодавства; підтримувати всі нормативні вимоги до вихідних документів; легко змінювати форми документів при зміні законодавства; підтримувати різні організаційні структури.

Упровадження HR-системи дозволяє вести кадрову документацію і підтримувати документообіг в електронному вигляді, що мінімізує ручне введення даних, виключає дублювання облікових записів співробітників, забезпечує їх блокування для звільненого персоналу, а також дає можливість оперативно виконувати розрахунок зарплати й усіх пов’язаних нарахувань і утримань; актуальність завдань управління людським капіталом.

У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій, диджиталізації та

автоматизації потребують більшість бізнес-процесів на підприємстві, зокрема процес управління персоналом. Загальними трендами у сфері HR слід вважати: роботу різних поколінь працівників в одній компанії, гнучкий графік роботи, зростання кількості фрилансерів, орієнтацію на EVP (ціннісна пропозиція співробітнику), диджиталізація рекрутингу, автоматизація HR-процесів і чат-боти [64, с. 85].

Отже, нормативно–правове та інформаційне забезпечення виступають ключовими елементами ефективної системи менеджменту персоналу на підприємстві. Наявність чітко визначених законів, внутрішніх положень та регламентів гарантує легітимність управлінських рішень, дотримання трудових прав працівників і захист інтересів організації. Інформаційні ресурси, у свою чергу, дають змогу систематизувати дані про персонал, контролювати кадрові процеси в режимі реального часу, а також аналізувати та прогнозувати потреби у трудових ресурсах. Комплексне використання нормативної бази та сучасних інформаційних систем забезпечує прозоре, ефективне і стратегічно спрямоване управління персоналом, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Висновки до розділу 1

Система менеджменту персоналу є багатовимірним і комплексним механізмом, який має бути спрямований на забезпечення реалізації стратегічних орієнтирів підприємства. Її ефективність залежить від того, наскільки враховано специфіку організації, її місію, цінності та довгострокові завдання, а також здатність адаптувати підходи до управління людськими ресурсами відповідно до змін зовнішнього й внутрішнього середовища.

Головними елементами системи менеджменту персоналу виступають планування робочої сили, визначення кадрового потенціалу, організація та оцінювання результатів діяльності, розроблення системи мотивації,

професійний розвиток і навчання працівників, а також підтримання ефективних комунікацій у колективі. Саме ці складові забезпечують узгодженість роботи всіх підрозділів і сприяють формуванню стабільного, компетентного та вмотивованого трудового колективу.

Особливо важливим етапом функціонування системи є оцінка персоналу, оскільки вона виступає інструментом управління ефективністю та засобом формування результативної команди. Впровадження об'єктивної та прозорої системи оцінювання сприяє підвищенню рівня мотивації працівників, посиленню зворотного зв'язку між керівництвом і підлеглими, а також забезпечує досягнення стратегічних цілей та оптимальний розподіл кадрового потенціалу.

Ефективне застосування системи менеджменту персоналу є однією з ключових передумов успішної діяльності підприємства. Використання підходів, окреслених у цьому розділі, дозволяє досягти високого рівня продуктивності праці, покращити якість кадрових процесів і забезпечити стабільний розвиток організації. Система управління персоналом має ґрунтуватися на інтеграції таких підсистем, як планування, рекрутинг, адаптація, оцінювання, навчання, розвиток кар'єри та формування системи винагород.

Для успішної реалізації цієї системи необхідна активна підтримка вищого керівництва та залучення всіх рівнів управління, адже саме взаємодія і співпраця організаційних рівнів забезпечують узгодженість кадрової політики. Не менш важливим є врахування індивідуальних потреб працівників, забезпечення їхнього добробуту, безпеки та здоров'я на робочому місці, розвиток корпоративної культури та формування командної взаємодії.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є фундаментальними складовими ефективної системи менеджменту персоналу підприємства. Наявність чітко визначених законодавчих актів, внутрішніх нормативних документів та регламентів забезпечує правомірність управлінських рішень, дотримання трудових прав працівників і захист інтересів організації.

Інформаційне забезпечення, у свою чергу, дозволяє систематизувати дані про персонал, оперативно контролювати кадрові процеси, здійснювати аналіз та прогнозування потреб у трудових ресурсах. Поєднання нормативної бази та сучасних інформаційних систем створює умови для прозорого, ефективного та стратегічно орієнтованого управління персоналом, що сприяє підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

У підсумку, система менеджменту персоналу є центральним елементом ефективного функціонування підприємства, а правильне застосування її теоретичних і практичних засад сприяє підвищенню результативності праці, зміцненню конкурентоспроможності та формуванню стійкого кадрового потенціалу організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА РОШЕН»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» входить до складу корпорації ROSHEN та функціонує відповідно до законодавства України та власного статуту, самостійно встановлює систему управління та штатний розклад з директором на чолі.

Як зазначено на офіційному сайті підприємства, 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.

Характеристика підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН» представлена у табл. 2.1. Отже, підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН», код ЄДРПОУ 00382125, було зареєстровано 30.12.1994 р. Розмір статутного капіталу підприємства складає 2 005 833 098,00 грн. На час останнього оновлення даних 30.05.2024 стан підприємства – не перебуває в процесі припинення. Керівником підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН» є Салак Віктор Адамович. Організаційно-правова форма підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН» – акціонерне товариство. Основний вид діяльності (КВЕД) – 10.72 «Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання».

Кондитерська корпорація «Рошен» – один з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні та Східній Європі, входить у тридцятку найбільших виробників кондитерських виробів світу. Головний офіс компанії

розташовано у Києві. На теперішній час, на Київській кондитерській фабриці ROSHEN працює близько 1000 чоловік, а її продуктивність може досягати 100 т. продукції на добу.

Таблиця 2.1

Характеристика підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН»

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА РОШЕН
Скорочена назва	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	00382125
Дата реєстрації	30.12.1994 р.
Уповноважені особи	Салак Віктор Адамович
Розмір статутного капіталу	2 005 833 098,00 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Приватна
Види діяльності	Основний: 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання Інші: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами
Місцезнаходження юридичної особи	03039, м. Київ, проспект Науки, 1

Джерело: складено автором на основі [58]

На фабриці встановлено високоякісне обладнання як зарубіжних, так і вітчизняних виробників. Виробництво орієнтоване на виготовлення тортів, тістечок, кексів, мармеладу, пастили, зефіру, печива та крекерів, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній». Лінійка тортів, що випускаються фабрикою, – це не тільки добре відомі й улюблені всіма «Київський» і «Празький», а й новинки виробництва [58].

Київська кондитерська фабрика ROSHEN сертифікована відповідно до вимог міжнародних стандартів якості ISO 9001:2008 та безпеки продуктів

харчування ISO 22000:2005. Всі кондитерські фабрики Корпорації, в тому числі й ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій та запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах.

Кондитерська корпорація ROSHEN є однією з найбільших та найвідоміших компаній в Україні та Східній Європі, яка спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Її місія та стратегічні цілі відображають прагнення до високих стандартів якості, інновацій та задоволення потреб споживачів. Ось детальний опис місії та стратегічних цілей ROSHEN:

Місія корпорації ROSHEN полягає у виробництві високоякісної кондитерської продукції, яка приносить радість і задоволення споживачам у всьому світі. Компанія прагне створювати продукти, які відповідають найвищим стандартам якості та безпеки, використовуючи інноваційні технології та дотримуючись етичних принципів ведення бізнесу.

Стратегічні цілі розвитку компанії ROSHEN [37]:

1. Забезпечення високої якості продукції:
 - впровадження найсучасніших технологій та стандартів у виробничі процеси;
 - постійне вдосконалення системи контролю якості на всіх етапах виробництва;
 - використання тільки натуральних та безпечних інгредієнтів.
2. Інновації та розвиток асортименту:
 - розробка нових продуктів та вдосконалення існуючих, враховуючи змінні потреби та уподобання споживачів;
 - інвестиції в науково-дослідні роботи та співпраця з провідними експертами галузі.
3. Розширення ринків збуту:

- активна експансія на міжнародні ринки та зміцнення позицій на існуючих;

- розвиток дистриб'юторської мережі та партнерських відносин.

4. Соціальна відповідальність:

- дотримання принципів сталого розвитку та мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище;

- підтримка соціальних проектів та благодійних програм у регіонах присутності компанії;

- забезпечення безпечних та комфортних умов праці для співробітників.

5. Брендинг та маркетинг:

- створення сильного бренду, який асоціюється з якістю, надійністю та інноваціями;

- впровадження ефективних маркетингових стратегій для підвищення впізнаваності продукції та лояльності споживачів.

6. Ефективне управління та оптимізація витрат:

- підвищення ефективності виробничих процесів та оптимізація операційних витрат;

- впровадження сучасних методів управління та організації бізнесу.

Ці цілі спрямовані на довгостроковий розвиток та успіх ROSHEN на світовому ринку, забезпечуючи компанії стійке зростання та конкурентоспроможність.

Необхідно враховувати, що операційна стратегія є важливою складовою загальної стратегії підприємства. У випадку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» це особливо актуально, оскільки вона спрямована на оптимізацію та вдосконалення основних виробничих процесів компанії. Для більшої чіткості можна ознайомитися з деталями компонентів бізнесу, цілями та операційною стратегією, які наведені в таблиці 2.2.

Одним із ключових етапів розвитку операційної діяльності підприємства є визначення його стратегічних цілей, які орієнтовані як на довгострокову, так і на короткострокову перспективу. Після цього команда фахівців займається

розробкою маркетингової стратегії, яка визначає найбільш оптимальний шлях досягнення поставлених завдань. Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» одними з пріоритетних цілей є розширення присутності на ринку шляхом завоювання нових сегментів та зміцнення власної позиції на вже існуючих ринках збуту. Крім того, значна увага приділяється мінімізації витрат на сировину та матеріали, що є важливим аспектом ефективного управління виробничими процесами.

Таблиця 2.2

Компоненти бізнесу, цілі та операційна стратегія підприємства

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Компоненти бізнесу	Ціль	Стратегія
Ринок	Збільшити обсяг продажу на 35%	Проникнення на іноземні ринки, проведення рекламних акцій
Виробництво	Покращити якість продукції і якість сервісного обслуговування, закупівля більш продуктивного обладнання	Закупка нових технологій, запровадження автоматизованої системи контролю якості
Персонал	Підвищити кваліфікацію персоналу	Організація тренінгів і навчання за кордоном, додаткове стимулювання робітників
Грошові кошти	Покращити співвідношення між власним капіталом і запозиченим капіталом	Залучення інвесторів
Охорона навколишнього середовища	Зменшити вплив виробництва на навколишнє середовище	Впровадити нові технології
Цінова політика	Зменшити ціну продукції на 7%	Пошук постачальників більш дешевої сировини. Нарощувати обсяги виробництва і реалізації

Джерело: складено автором на основі [58]

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має наступні органи управління: Загальні Збори акціонерів – вищий орган управління Товариства; Наглядова рада – орган, який здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної законодавством України та Статутом, контролює та регулює діяльність Дирекції; Дирекція – виконавчий орган Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства;

Ревізійна комісія – орган, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства [58].

Інтереси акціонерів Товариства в установах, закладах та організаціях України та за її межами представляє Президент Товариства, що обирається Загальними зборами акціонерів. Президент не є посадовою особою підприємства. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до складу Корпорації «Рошен», яка має дивізійну структуру управління. Наведемо її структуру управління у Додатку А.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (частина корпорації ROSHEN) має організаційну структуру управління, яка є характерною для великих виробничих підприємств. Ця структура спрямована на забезпечення ефективного управління виробничими процесами, забезпечення високої якості продукції та досягнення стратегічних цілей компанії.

Управлінська структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є лінійно-функціональною, тому що поділ праці в сфері управління здійснюється шляхом угруповання однорідних робіт з функціями управління й об'єднання їх у підрозділи апарата управління підприємством. Найвищим органів управління компанії є співвласники підприємства. Дана структура підприємства наведена в додатку А.

Операційна діяльність компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включає в себе широкий спектр процесів, пов'язаних з виробництвом, управлінням та реалізацією кондитерської продукції. Ключові аспекти операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлено у таблиці 2.3.

Операційна діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» проявляється в неабиякій здатності виробляти продукцію вищої якості, дотримуючись високих стандартів виробництва. Компанія не лише суворо контролює кожен етап технологічного процесу, а й постійно вдосконалює свої виробничі лінії, впроваджує сучасне обладнання та інноваційні технології, що забезпечує стабільність якості та безпеки продукції.

Крім того, підприємство демонструє вражаючу ефективність у керуванні виробничими процесами, що дає змогу оперативно реагувати на зміни попиту, оптимізувати витрати та підвищувати продуктивність. Такий підхід дозволяє компанії досягати значних результатів на ринку кондитерських виробів, зміцнювати свої конкурентні позиції та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.3

Ключові аспекти операційної діяльності
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Елемент операційної діяльності	Характеристика
1. Виробництво кондитерських виробів	Підприємство має великі виробничі потужності для виготовлення широкого асортименту кондитерської продукції, включаючи шоколад, цукерки, печиво, карамель та інші продукти. Це включає в себе весь цикл виробництва, від придбання сировини до пакування готової продукції.
2. Якість контролю	Одним з пріоритетів компанії є забезпечення високої якості продукції. Тому велика увага приділяється контролю якості на кожному етапі виробництва, від придбання сировини до випуску готової продукції.
3. Маркетинг і збут	Підприємство активно просуває свою продукцію на ринку, використовуючи різноманітні маркетингові стратегії та канали збуту, такі як супермаркети, роздрібні магазини, онлайн-платформи тощо.
4. Інновації та дослідження і розвиток	Компанія постійно працює над розробкою нових продуктів та удосконаленням існуючих, використовуючи останні технології та наукові досягнення в галузі кондитерського виробництва.
5. Соціальна відповідальність та сталість	Підприємство прагне до збалансованого підходу до бізнесу, враховуючи соціальні та екологічні аспекти. Компанія активно впроваджує програми корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Джерело: складено автором на основі [58]

Асортимент нараховує більше 340 видів цукерок, шоколаду, карамелі, печива, вафель, мармеладу і тортів при загальному обсязі виробництва 450 тисяч тонн на рік. Корпорація працює з 40 дистриб'юторами в Україну і 100 - у країнах СНД. Продукція експортується в Казахстан, Узбекистан, Молдову, Естонію, Латвію, Литву, США, Канаду, Німеччину й Ізраїль [58].

Переваги продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведені в таблиці 2.4. Вони відображають ключові конкурентні особливості,

які забезпечують високу популярність продукції серед споживачів та сприяють зміцненню ринкових позицій компанії. До таких переваг можуть належати висока якість виробів, різноманіття асортименту, використання сучасних технологій, безпечність та натуральність інгредієнтів, привабливий дизайн упаковки, доступність продукції для різних категорій покупців, а також позитивна репутація бренду. Представлена в таблиці інформація дає змогу системно оцінити сильні сторони підприємства та визначити фактори, що формують його конкурентоздатність на ринку кондитерських виробів.

Таблиця 2.4

Особливості продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Назва товару	Переваги	Фактори, які її забезпечують	Недоліки товару	Заходи по їх подоланню
Шоколад	1. Висока якість 2. Доступна ціна 3. Високоякісна сировина 4. Вигідне конкурентне становище підприємства	1. Ріст обсягів виробництва 2. Можливе зниження цін 3. Новітня технологія виготовлення 4. Удосконалена система якості 5. Кваліфікований персонал 6. Сучасне технологічне обладнання	1. Недостатня асортиментна гнучкість 2. Робота з вузьким сегментом ринку	1. Проведення рекламних кампаній і акцій 2. Боротьба з конкурентами

Джерело: складено автором на основі [58]

Компанія відслідковує структуру своїх клієнтів та за її змінами. Всі дані підприємство черпає з різних джерел, опис яких наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Джерела інформації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Основні споживачі	Назва джерела інформації	Відомості, які можна отримати
1. Всі вікові групи населення 2. Іноземне населення	1. Професійні журнали 2. Виробничі асоціації 3. Торгові палати 4. Internet 5. Офіційний сайт корпорації	1. Асортимент продукції 2. Адреси дистриб'юторів 3. Адреса і інформація про конкурентів 4. Маркетинговий аналіз ринку 5. Новинки продукції, та її ціна

Джерело: складено автором на основі [58]

Наступним кроком в аналізі виробничо-господарської діяльності буде доцільно провести SWOT – аналіз підприємства.

SWOT – аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

За допомогою SWOT – аналізу можна провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.

Безпосередніми конкурентами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є всі фірми, що виробляють аналогічну продукцію в Україні. Зараз на ринку кондитерських виробів працюють близько 800 підприємств. Із них 28 вважаються великими. При цьому, близько двох третин всього ринку і три четверті експорту контролюють 9 виробників кондитерської галузі. Компанія «Roshen» займає частку у 22,5%. Позиція компанії є достатньо високою, «Roshen» має значну конкурентну перевагу на українському ринку, що і зумовлює бажання керівництва компанії підкорювати нові вершини і завойовувати перевагу на міжнародному ринку. А такі цілі є вигідними не тільки для самої компанії, а для країни в цілому, бо такі якісні показники, що ставить за мету «Roshen», привертають увагу світової спільноти, піднімають імідж та збільшують довіру до України як якісного виробника [58].

Єрмак С.О. у своїй статті зазначає, що «результати опитування переваг споживачів на внутрішньому ринку дещо відрізняються від уявлення про ринкову частку, але в цілому тенденція зберігається – найбільш популярними є продукти ТМ «Roshen» – 37%, «Конті» – 21%, «АВК» – 14%, «Світоч» – 12%. При цьому, український споживач вибирає кондитерські вироби за трьома ознаками: смакові якості – 31%, репутація виробника – 30%, ціна – 26%. Найбільшу лояльність споживачі проявляють до торгових марок «Рошен» і «Корона» («Монделіс Україна»). Слід зазначити, що переважну більшість споживачів спонукає до покупки реклама в ЗМІ – 57% опитаних» [8].

За допомогою експертного методу оцінено конкурентоспроможність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та двох основних конкурентів – ПрАТ «ВО «Конті» та АТ «Львівська КФ «Світоч». Результати оцінювання конкурентоспроможності представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз конкурентного середовища

Фактори конкурентоспроможності	Ваговий коефіцієнт	ПрАТ «Київська КФ «Рошен»		Основні конкуренти			
				ПрАТ «ВО «Конті»		АТ «Львівська КФ «Світоч»	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
Якість продукції	0,18	10	1,8	8	1,44	7	1,26
Інноваційні технології виробництва	0,16	8	1,28	7	1,12	5	0,8
Підвищення кваліфікації персоналу	0,15	6	0,9	9	1,35	3	0,45
Ефективне використання брендом соціальних мереж	0,12	7	0,84	5	0,6	4	0,48
Наявність соціальноорієнтованих проєктів	0,12	7	0,84	5	0,6	2	0,24
Просування на європейський ринок	0,14	8	1,12	2	0,28	4	0,56
Впізнаваність бренду та визнання на внутрішньому ринку	0,13	6	0,78	5	0,65	10	1,3
Разом	1	7,56 – 1 місце		6,04 – 2 місце		5,09 – 3 місце	

Джерело: складено автором на основі [8]

Отже, за даними табл. 2.6 можна зробити висновки, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має найвищу зведену оцінку за рахунок якості продукції та клієнтоорієнтованості. Але, ПрАТ «ВО «Конті» має вищу оцінку за такими факторами, як підвищення кваліфікації персоналу, а АТ «Львівська КФ «Світоч» має найвищі бали за фактором позитивних рейтингів на українському ринку. Отже, аби компанія ПрАТ «Київська кондитерська

фабрика «Рошен» і далі посідала лідерські позиції на ринку, їй необхідно звернути увагу на підвищення активності за тими напрямками, де конкуренти мають перевагу.

Після проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища можемо визначити сильні та слабкі сторони ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можливості та загрози підприємства. SWOT – аналіз компанії представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

SWOT – аналіз підприємства

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
– висока репутація фірми та лідер на ринку кондитерських виробів України; – постійно оновлюється асортимент; – потужна фінансова база та високий ступінь технічної оснащеності фабрик; – наявність виробничих підприємств за кордоном; – стабільний купівельний попит; – вихід на ринки багатьох країн; – успішні заходи по просуванню продукції; – систематичний аналіз споживчих переваг; – чітко організована структура корпорації; – широка збутова мережа на території країни; – конкурентоспроможний рівень якості та ціни продукції.	– мала популярність торгової марки за кордоном; – нестабільний рівень цін на сировину; – недостатньо кваліфікований персонал; – висока собівартість продукції; – дорогий процес просування нових виробів.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
– проникнення на нові ринки; – зниження торговельних бар'єрів при виході на зовнішній ринок; – ослаблення законодавчих обмежень; – розробка товарів для нової групи споживачів; – підвищення продуктивності на підприємствах; – позитивна зміна курсу національної валюти; – розширення частки ринку.	– нерозвинена торгова інфраструктура; – недобросовісна конкуренція; – неповернення ПДВ; – валютний ризик при здійсненні ЗЕД; – зростання частки імпорту в загальному обсязі продажів досить сильні конкуренти;

Джерело: складено автором

Провівши SWOT аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна стверджувати, що проблемною точкою для підприємства є висока собівартість продукції, також недостатньо детальне дослідження вітчизняного

ринку і, як наслідок, нездатність компанії завоювати потенційних клієнтів. Проте підприємство має необхідну кількість фінансових ресурсів, для того щоб покращити своє становище [15].

Для виявлення макроекономічних факторів, що впливають на діяльність фабрики та її конкурентоспроможність проведемо PEST – аналіз для ПрАТ «Київської фабрики «Рошен». В таблиці 2.8 наведено графічну інтерпретацію факторів PEST – аналізу, які впливають на діяльності фабрики.

Таблиця 2.8

PEST – аналіз для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Опис фактору	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Р – Політика			
Воєнний стан в країні	-4	0,35	-1,4
Наявність фінансової підтримки держави	-2	0,2	-0,2
Загроза обстрілів магазинів, фабрики та логістичного центру	-5	0,4	-2
Всього		1	-3,6
Е – Економіка			
Коливання валютного курсу	-2	0,15	-0,3
Зменшення платоспроможності верстки населення	-1	0,2	-0,2
Припинення економічних зв'язків з рф	-2	0,1	-0,2
Підвищення рівня попиту на кондитерські вироби	+4	0,3	+1,2
Перебудування логістики	-1	0,25	-0,25
Всього		1	+0,25
S – Соціум			
Зменшення рівня народжуваності	-2	0,2	-0,4
Розвиток тренду на здорове харчування та зменшення споживання цукру та калорій	-3	0,3	-0,9
Погіршення психологічного стану населення	+3	0,2	+0,6
Посилення тренду щодо придбання продуктів вітчизняного виробництва	+4	0,3	+1,2
Всього		1	+0,5
Т – Технології			
Швидке пристосування до інноваційних технологій	+4	0,25	+1
Розробка нових технологій виробництва для зменшення рівня використання трудових та фінансових ресурсів	+3	0,25	+0,75
Новіші способи маркування продукції	-2	0,25	-0,5
Доступність патентів на обладнання у кондитерській галузі	+3	0,25	+0,75
Всього		1	+2

Примітка: напрям впливу позитивний (+) або негативний (-).
 Шкала кожного фактору встановлена таким чином: 1 бал – вплив фактору незначний, тобто його зміни майже не впливають на результати діяльності підприємства (насамперед розглядаються обсяги продаж та розмір прибутку); 2 бали – істотна зміна фактору впливає на результати підприємства; 3 бали – вплив фактору високий, будь-які його зміни призводять до змін результатів діяльності підприємства. Сила впливу кожного фактору та вага факторів визначається на основі експертного опитування

Джерело: складено автором

Як свідчать дані таблиці 2.8, найбільш позитивний вплив спричиняють технологічні та соціальні чинники, а найбільш негативний – політичні.

Політичні чинники (-3,6): високий негативний вплив політичних чинників включає в себе політичні нестабільності, ризики щодо регулювання урядом та можливість впливу на міжнародні відносини.

Економічні чинники (+0,25): незначний позитивний вплив економічних чинників вказує на стабільність економічного середовища або можливості для розвитку компанії на зовнішньому ринку.

Соціальні чинники (+0,5): позитивний вплив соціальних чинників свідчить про сприятливе ставлення споживачів до українських виробників, отже і до продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Саме цей чинник може сприяти збільшенню обсягів реалізації продукції.

Технологічні чинники (+2): високий позитивний вплив технологічних чинників свідчить про інноваційний потенціал середовища та можливості використання передових технологій у виробництві.

Отже, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є достатньо успішним та конкурентоспроможним підприємством кондитерської галузі, що стабільно підтверджує свої сильні позиції на ринку завдяки високій якості продукції, продуманій маркетинговій політиці та ефективному управлінню виробничими процесами. Підприємство володіє достатнім рівнем ресурсозабезпечення – як матеріального, так і кадрового, що створює надійний фундамент для стабільної роботи та подальшого розвитку.

Завдяки сучасним технологіям виробництва, широкому асортименту та сформованій позитивній репутації бренд упевнено конкурує з іншими

вітчизняними та міжнародними виробниками. Усе це дозволяє компанії не лише успішно працювати на внутрішньому ринку, задовольняючи потреби українських споживачів, а й активно розширювати свою присутність на зовнішніх ринках, зміцнюючи міжнародні позиції.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є невід'ємною складовою сучасного менеджменту і управління бізнесом. Вона надає глибоке розуміння фінансової стабільності, ліквідності та загальної ефективності діяльності підприємства. Цей процес дозволяє виявити сильні та слабкі сторони фінансового стану компанії, що є ключовим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки детальному аналізу фінансових показників, таких як прибутковість, рентабельність, ліквідність та платоспроможність, керівництво отримує можливість своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Діагностика також допомагає виявити потенційні ризики та загрози, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Вона слугує основою для розробки стратегічних та оперативних планів, спрямованих на покращення фінансового стану і забезпечення стійкого розвитку компанії.

Зміст діагностики включає аналіз фінансової звітності, оцінку ефективності використання ресурсів та прогнозування майбутніх фінансових результатів. Важливість цієї процедури важко переоцінити, адже вона сприяє підвищенню прозорості та надійності фінансової інформації, що є критичним для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. У підсумку, діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовим інструментом для забезпечення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності на ринку.

Отже, діагностика фінансово-економічного стану підприємства – це комплексний аналіз фінансових та економічних показників, який спрямований на оцінку поточного стану компанії, виявлення проблемних зон та визначення потенціалу для подальшого розвитку. Цей процес включає в себе систематичне дослідження фінансової звітності, аналіз динаміки основних показників діяльності, оцінку ефективності використання ресурсів, аналіз ліквідності, платоспроможності та рентабельності.

Діагностика дозволяє визначити, наскільки стійким є фінансовий стан

підприємства, які фактори впливають на його фінансові результати, і як можна покращити управління фінансовими ресурсами. Вона також допомагає виявити ризики, пов'язані з фінансовою діяльністю, і розробити заходи для їх мінімізації.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлена у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Основні економічні показники діяльності підприємства

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	Рік			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	979286	903195	1272251	292965	29,92
Валовий прибуток, тис. грн.	116021	127284	160786	44765	38,58
Чистий прибуток, тис. грн.	25779	-984	11387	-14392	-55,83
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	3084099,5	3140445,5	3139832,0	55732,5	1,81
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	2818366,0	2925919,5	2921292,0	102926,0	3,65
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	265733,5	214526,0	218540,0	-47193,5	-17,76
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1113	981	1236	123	11,05
Фондовіддача, грн.	0,35	0,31	0,44	0,09	25,34
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	2532,22	2982,59	2363,50	-168,72	-6,66
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	879,86	920,69	1029,33	149,47	16,99
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,69	4,21	5,82	2,14	57,97

Аналіз даних таблиці 2.9 засвідчив, що за період з 2022 до 2024 року чистий дохід зріс на 29,92%. Це свідчить про успішне зростання продажів або ефективну цінову політику. Можливо, компанія вийшла на нові ринки або підвищила ефективність своїх маркетингових стратегій. Валовий прибуток зріс на 38,58%, що є позитивним показником. Це може вказувати на підвищення операційної ефективності, зниження собівартості продукції або збільшення валового доходу завдяки росту продажів. Чистий прибуток зменшився на 55,83%. Це негативний сигнал, який може вказувати на збільшення витрат або інших проблем, таких як висока податкова навантаження чи значні фінансові втрати.

У 2023 році підприємство навіть мало збиток, що свідчить про суттєві фінансові труднощі.

Середньорічна вартість активів зросла лише на 1,81%, що може свідчити про стабільність у фінансуванні активів. Незначне зростання може також вказувати на відсутність значних інвестицій у нові активи. Необоротні активи зросли на 3,65%, що може вказувати на інвестиції у довгострокові активи, такі як обладнання або будівлі, спрямовані на покращення виробничих потужностей. Оборотні активи зменшилися на 17,76%, що може бути наслідком зменшення запасів або дебіторської заборгованості. Це може бути як позитивним показником підвищення ефективності використання активів, так і негативним, вказуючи на можливі проблеми з ліквідністю.

Встановлено, що чисельність працівників зросла на 11,05%. Це може свідчити про розширення виробництва або зростання обсягів діяльності, що вимагало найму додаткового персоналу. Фондовіддача зросла на 25,34%, що вказує на покращення ефективності використання основних засобів. Підприємство змогло генерувати більше доходу на кожну одиницю вартості основних засобів. Фондоозброєність зменшилася на 6,66%, що свідчить про зниження вартості основних засобів на одного працівника. Це може бути наслідком найму нових працівників без відповідного зростання основних засобів. Продуктивність праці зросла на 16,99%, що є позитивним показником і свідчить про підвищення ефективності праці працівників. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 57,97%, що свідчить про значне підвищення ефективності використання оборотних активів. Це може бути наслідком покращення управління запасами або дебіторською заборгованістю.

Отже, можна стверджувати, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє позитивні тенденції в зростанні чистого доходу, валового прибутку, продуктивності праці та ефективності використання активів. Проте, суттєве зменшення чистого прибутку вказує на необхідність детального аналізу витрат та оптимізації фінансової діяльності. Загалом, підприємство має

позитивні зрушення, але потребує вдосконалення фінансового менеджменту для забезпечення стабільного прибуткового зростання.

Діагностика майнового стану підприємства є ключовим інструментом для розуміння його фінансової стабільності та ефективності використання ресурсів. Вона охоплює аналіз складу, структури та динаміки активів підприємства, що дозволяє оцінити його здатність генерувати доходи та виконувати свої зобов'язання. Зміст діагностики включає детальний розгляд необоротних та оборотних активів, їхніх змін у часі, а також аналіз амортизаційної політики та інвестиційної діяльності. Значення цієї діагностики полягає у виявленні сильних та слабких сторін майнового стану, що є критичним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вона допомагає визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та які активи приносять найбільшу віддачу. Завдяки цьому аналізу керівництво може розробити стратегії для оптимізації майнової бази, підвищення продуктивності та зниження ризиків, пов'язаних з утриманням та використанням активів.

Діагностика майнового стану також є важливим інструментом для інвесторів та кредиторів, які оцінюють фінансову надійність і потенціал зростання підприємства. Вона забезпечує прозорість і достовірність інформації про майновий стан, що сприяє підвищенню довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів. У підсумку, діагностика майнового стану є невід'ємною частиною фінансового аналізу, яка сприяє підвищенню ефективності управління підприємством та його конкурентоспроможності.

Характеристика майна підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та джерел його формування за балансом представлена у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Характеристика майна підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та джерел його формування за балансом

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Активи									
1. Необоротні активи:	2954377	93,3	2897462	93,0	2945122	93,0	-9255	-0,31	-0,26
в т.ч. основні засоби	2167436	68,5	2119246	68,0	2164780	68,4	-2656	-0,12	-0,06
2. Оборотні активи	211976	6,7	217076	7,0	220004	7,0	8028	3,79	0,26

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
в т.ч. запаси	17815	0,6	25753	0,8	26052	0,8	8237	46,24	0,26
дебіторська заборгованість	191942	6,1	187539	6,0	191525	6,1	-417	-0,22	-0,01
грошові кошти	454	0,0	325	0,0	107	0,0	-347	-76,43	-0,01
Пасиви									
1. Власний капітал	1918452	60,6	1917468	61,6	2429162	76,7	510710	26,62	16,16
в т.ч. зареєстрований капітал	1505833	47,6	1505833	48,3	2005833	63,4	500000	33,20	15,82
Нерозподілений прибуток	406594	12,8	404321	13,0	416015	13,1	9421	2,32	0,30
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	30937	1,0	27927	0,9	9888	0,3	-21049	-68,04	-0,66
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	1216964	38,4	1169143	37,5	726076	22,9	-490888	-40,34	-15,49
Баланс	3166353	100,0	3114538	100,0	3165126	100,0	-1227	-0,04	x

Аналіз даних в таблиці 2.10 засвідчив, що у 2022 році необоротні активи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» складала 2954377 тис. грн, що становило 93,3% від загальних активів. У 2023 році їх вартість знизилася до 2897462 тис. грн (93,0%), а у 2024 році незначно зросла до 2945122 тис. грн, залишаючись на рівні 93,0%. Зміни в абсолютних значеннях склали (-9255) тис. грн, що вказує на зменшення на 0,31% (на 0,26 п.с.). Ці показники свідчать про стабільність частки необоротних активів у структурі майна підприємства, що може вказувати на відсутність суттєвих інвестицій у нові довгострокові активи чи списання частини активів.

У 2022 році оборотні активи становили 211976 тис. грн (6,7% від загальних активів). У 2023 році їх вартість зросла до 217076 тис. грн (7,0%), а у 2024 році

досягла 220004 тис. грн (7,0%). Зміни у вартості оборотних активів склали +8 028 тис. грн, що відповідає зростанню на 3,79% (на 0,26 п.с.). Це свідчить про покращення ліквідності активів підприємства та можливе підвищення короткострокової фінансової стійкості.

Отже, структура активів підприємства є стабільною, з переважанням необоротних активів. Незначне зростання оборотних активів та запасів свідчить про покращення короткострокової фінансової стійкості. Стабільність дебіторської заборгованості вказує на ефективне управління кредитною політикою, тоді як зниження грошових коштів потребує уваги для забезпечення належного рівня ліквідності.

Аналіз показав, що власний капітал збільшився на 26,62% від 2022 року до 2024 року, що є позитивним сигналом і свідчить про збільшення фінансової стійкості підприємства. Особливо помітний приріст у зареєстрованому капіталі, що збільшилося на 33,20%. Нерозподілений прибуток також зріс, але відносно невеликими темпами, всього на 2,32%. Це може свідчити про те, що підприємство витрачає частину прибутку на поточні потреби або не вдається збільшити його ефективність. Довгострокові зобов'язання і забезпечення зменшилися на 68,04% з 2022 по 2024 рік. Це може бути позитивним сигналом, оскільки показує зниження фінансового навантаження на підприємство у довгостроковій перспективі. Поточні зобов'язання і забезпечення суттєво зменшилися на 40,34% за аналогічний період. Це може вказувати на більш ефективне управління оборотними коштами та зменшення ризиків платоспроможності.

Загалом, позитивні тенденції в показниках власного капіталу і зобов'язань, які показує зростання капіталу та зменшення заборгованості, свідчать про стабілізацію та зростання фінансової стійкості підприємства. Однак слід звернути увагу на невелике зростання нерозподіленого прибутку, щоб уникнути можливих проблем у майбутньому.

Діагностика фінансових результатів господарської діяльності підприємства є важливою складовою управління бізнесом у сучасних умовах. В контексті

постійних змін у економічному середовищі та загострення конкуренції важливість аналізу фінансів стає неоспоримою. Передусім, це обумовлено необхідністю оцінки фінансового стану підприємства, що є ключовим елементом стратегічного управління. Зміст діагностики полягає у систематичному аналізі та оцінці фінансових результатів, фінансових ресурсів та фінансових ризиків. Такий підхід дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони фінансової діяльності, що є передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Більш того, діагностика фінансових показників дозволяє прогнозувати можливі ризики та визначати стратегії їх управління.

У зв'язку з цим, систематичний аналіз фінансів є запорукою фінансової стійкості та успішності підприємства в умовах непередбачуваних економічних змін. Важливість діагностики фінансів стає особливо актуальною в умовах динамічного ринкового середовища, де швидкі зміни вимагають оперативних та адаптивних стратегій управління. Таким чином, впровадження системи діагностики фінансових показників є необхідною умовою для забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» проаналізовано у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», тис.грн.

Показники	Рік			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції	979286	903195	1272251	292965	29,92
Собівартість реалізованої продукції	863265	775911	1111465	248200	28,75
Валовий прибуток	116021	127284	160786	44765	38,58
Інші операційні доходи	5572	924	6012	440	7,90
Адміністративні витрати	60082	57231	73329	13247	22,05
Витрати на збут	7984	7231	11677	3693	46,26
Інші операційні витрати	37238	60084	74638	37400	100,44
Фінансовий результат від операційної діяльності	16289	3662	7154	-9135	-56,08

Фінансові витрати	60389	67324	156443	96054	159,06
Фінансовий результат до оподаткування	30283	-984	13793	-16490	-54,45
Чистий фінансовий результат	25779	-984	11387	-14392	-55,83

Представлена в таблиці 2.11 інформація детально відображає механізм формування фінансових результатів діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Чистий дохід від реалізації продукції показує стабільний ріст протягом трьох років, збільшившись на 29,92% від 2022 до 2024 року. Це свідчить про успішну стратегію розвитку або попит на продукцію компанії. Собівартість реалізованої продукції також зросла, але на меншу величину, порівняно з чистим доходом, що може вказувати на ефективне управління виробничими витратами. Валовий прибуток відображає значний приріст, збільшившись на 38,58% за той самий період. Це свідчить про те, що компанія успішно контролює виробничі витрати та збільшує ефективність своєї діяльності.

Аналіз показав, що витрати на збут збільшились на 46,26%, що може свідчити про активізацію процесів збуту або збільшення витрат на маркетинг та рекламу. Фінансовий результат від операційної діяльності відображає негативну динаміку, зменшившись на 56,08%. Це може бути результатом збільшення фінансових витрат та інших операційних витрат. Фінансові витрати стрімко зросли на 159,06%, що може свідчити про збільшення платежів за кредитами або інші фінансові зобов'язання. Фінансовий результат до оподаткування також показує негативну динаміку, зменшившись на 54,45%, що свідчить про загальне зниження прибутковості підприємства. Чистий фінансовий результат відображає подібну тенденцію, зменшившись на 55,83%, що може бути наслідком збільшення загальних витрат та зниження прибутковості.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлена у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	Рік			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,17	0,19	0,30	0,13	73,96
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,00	0,00	-60,50
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-1004988	-952067	-506072	498916	-49,64
Коефіцієнт автономії	0,61	0,62	0,77	0,16	26,67
Коефіцієнт фінансової залежності	1,65	1,62	1,30	-0,35	-21,05
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,54	1,60	3,30	1,76	114,70
Коефіцієнт оборотності активів	0,32	0,29	0,41	0,09	27,61

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,51	0,47	0,59	0,07	13,91
Рентабельність господарської діяльності, %	3,13	-0,11	1,09	-2,04	х
Рентабельність власного капіталу, %	1,35	-0,05	0,52	-0,83	х
Рентабельність продукції, %	5,15	7,48	6,33	1,18	х

Представлена в таблиці 2.12 динаміка показників оцінки фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» надає можливість отримати ретельний аналіз фінансової ситуації підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності значно збільшився на 73,96% за період з 2022 по 2024 рік, що свідчить про покращення здатності підприємства виконувати поточні зобов'язання. Чистий оборотний капітал зменшився на 49,64%, що може вказувати на зниження оборотності активів та можливі проблеми зі здатністю погашення короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт автономії зріс на 26,67%, що може свідчити про збільшення фінансової незалежності підприємства. Рентабельність господарської діяльності та власного капіталу показують негативні значення в 2023 році, але знову стають позитивними у 2024 році. Рентабельність продукції показує збільшення на 1,18% за аналогічний період.

Таким чином, аналіз показників оцінки фінансового стану вказує на певне покращення фінансової ситуації підприємства, але також вказує на проблемні аспекти, такі як зменшення чистого оборотного капіталу та рентабельності деяких фінансових показників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

2.3. Оцінка сучасного стану системи менеджменту персоналу підприємства

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою конкуренцією, стрімким розвитком технологій та постійними змінами на ринку праці, ефективне управління персоналом стає одним із ключових факторів забезпечення успішної діяльності підприємства. Саме людські ресурси формують потенціал організації, визначають її адаптивність, інноваційність та здатність до довгострокового розвитку. Тому оцінка сучасного стану системи менеджменту персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є важливою складовою стратегічного управління, яка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики підприємства.

Система менеджменту персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» охоплює широкий комплекс взаємопов'язаних процесів: планування потреби в кадрах, підбір і відбір працівників, їх адаптацію, розвиток, оцінювання, мотивацію та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Ефективність кожного з цих елементів прямо впливає на результативність діяльності підприємства в цілому.

Оцінювання сучасного стану системи менеджменту персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дозволить не лише визначити рівень її відповідності стратегічним цілям підприємства, а й виявити напрями для вдосконалення та підвищення конкурентоздатності. Такий аналіз є основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу, покращення трудових відносин та забезпечення сталого розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в майбутньому.

В контексті проблематики дослідження важливим є проведення діагностики показників використання персоналу, як основи формування

трудових ресурсів для здійснення операційної діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл. 2.13).

Аналіз даних таблиці 2.13 засвідчив, що загальна кількість працівників підприємства зростає з 2022 по 2024 рік, що може свідчити про розвиток компанії та збільшення обсягів виробництва або розширення бізнесу. Значне зростання кількості виробничого персоналу свідчить про підвищення потреб у виробничих ресурсах та можливе розширення виробництва.

Таблиця 2.13

Динаміка показників використання трудових ресурсів підприємства

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	Рік			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1113	981	1236	123	11,05
Виробничий персонал підприємства, осіб	801	708	898	97	12,11
Продуктивність праці середньооблікового працівника (за чистим доходом), тис.грн.	879,86	920,69	1034,35	154,49	17,56
Продуктивність праці середньооблікового працівника виробничого персоналу (за чистим доходом), тис.грн.	1222,03	1296,74	1416,92	194,89	15,95
Продуктивність праці середньооблікового працівника (за обсягом виготовленої продукції), тис.грн.	959,05	1031,17	1170,88	211,83	22,09
Продуктивність праці за чистим доходом (по оплаті праці), тис.грн.	9,69	9,45	10,71	1,02	10,53
Продуктивність праці за чистим прибутком (по оплаті праці), тис.грн.	0,26	-0,01	0,10	-0,16	-61,54
Трудомісткість господарської діяльності (за чистим доходом), тис.грн.	0,10	0,11	0,09	-0,01	-10,00
Трудомісткість господарської діяльності (за чистим прибутком), тис.грн.	3,92	-97,18	10,43	6,51	166,07
Трудомісткість операційної діяльності, тис.грн.	0,10	0,11	0,09	-0,01	-10,00
Трудомісткість виготовлення товарної	0,09	0,09	0,08	-0,01	-11,11

продукції, тис.грн.					
---------------------	--	--	--	--	--

За період 2022-2024 років продуктивність праці середньооблікового працівника та виробничого персоналу зросла, що свідчить про покращення ефективності використання трудових ресурсів. Загальний тенденція зменшення трудомісткості господарської та операційної діяльності свідчить про оптимізацію виробничих процесів та підвищення ефективності управління ресурсами. Зменшення трудомісткості виготовлення товарної продукції може свідчити про оптимізацію виробничих процесів та підвищення продуктивності праці.

Загальний аналіз показує, що підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» ефективно використовує свої трудові ресурси, що сприяє підвищенню продуктивності операційної діяльності.

Згідно з наданими даними, чисельність персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зросла протягом останніх трьох років, в основному через автоматизацію виробничих процесів.

Склад працівників характеризується співвідношенням працівників різних категорій до загальної кількості працівників. Для визначення динаміки на конкретному підприємстві слід провести табличний аналіз. Аналіз складу персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2022-2024 роках відображено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз складу персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2022-2024 рр.

Категорії персоналу, чол.	2022		2023		2024		Відхилення питомої ваги у % 2024 р. від	
	Кіл-сть, осіб	%	Кіл-сть, осіб	%	Кіл-сть, осіб	%	2022	2023
Управлінський персонал	312	28,0	273	27,8	338	27,3	-0,7	-0,5

у т.ч:								
керівники	225	20,2	215	21,9	227	18,4	-1,8	-3.5
спеціалісти	58	5,2	38	3,9	73	5,9	0,7	2
службовці	29	2,6	20	2,0	38	3,1	0,5	1,1
Виробничий персонал	801	72,0	708	72,2	898	72,7	0,7	0,5
у т.ч.:								
робітники	714	64,2	632	64,4	804	65,0	0,8	0,6
молодший								
обслуговуючий персонал	87	7,8	76	7,7	94	7,6	-0,2	-0,1
Разом	1113	100,0	981	100,0	1236	100,0	-	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз даних таблиці 2.14 дозволяє зробити висновок, що найбільша кількість працівників за аналізований період була у 2024 році. Кількість управлінського персоналу зросла протягом трьох років – з 312 осіб у 2022 році до 338 осіб у 2024 році.

Питома вага управлінського персоналу у відсотках знизилася, однак незначно, зберігшись на рівні близько 27,3%. Кількість виробничого персоналу трохи зросла протягом трьох років – з 801 особи у 2022 році до 898 осіб у 2024 році. Питома вага виробничого персоналу у відсотках також зросла з 72,0% у 2022 році до 72,7% у 2024 році.

Низька плинність кадрів свідчить про те, що компанія стабільна і не має серйозних проблем. Той факт, що компанія розширює свою робочу силу, свідчить про поживлення бізнесу та покращення економіки. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» забезпечує своїм працівникам відмінні умови праці та ефективну систему управління персоналом.

Освіта є важливим критерієм для працевлаштування. Наразі Україна переживає освітній тренд, коли все більше студентів обирають навчання у вищих навчальних закладах. Тому кількість персоналу з вищою освітою буде збільшуватися в перспективі. Аналіз освітнього рівня працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 3 роки представлено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Освітній рівень працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	2022		2023		2024		Відхилення, 2024/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%
Мають вищу освіту	256	23,0	231	23,5	303	24,5	47	18,4
Технічну освіту	378	34,0	348	35,5	426	34,5	48	12,7
Не мають вищої освіти	479	43,0	402	41,0	507	41,0	28	5,8
Кількість працівників	1113	100	981	100	1236	100	123	11,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.15, зробимо наступні висновки:

– кількість працівників зросла з 1113 у 2022 році до 1236 у 2024 році. Це може свідчити про певну стабільність або навіть зростання популярності компанії серед працівників;

– показник працівників з вищою освітою зріс на 47 осіб, або на 18,4% порівняно з 2022 роком. Це може вказувати на збільшення зацікавленості кваліфікованих фахівців у роботі у цій компанії;

– кількість працівників з технічною освітою також зросла на 48 осіб, або на 12,7%. Це може бути позитивним сигналом про підвищення інтересу до технічних спеціальностей в компанії;

– кількість працівників без вищої освіти також зросла на 28 осіб.

Слід зазначити, що стратегічний курс компанії на залучення більш кваліфікованого персоналу або на підвищення кваліфікації існуючого.

У цілому, зростання кількості працівників з вищою і технічною освітою вказує на позитивні зміни у структурі персоналу компанії, які можуть призвести до підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Однак важливо продовжувати звертати увагу на розвиток та підвищення кваліфікації персоналу для забезпечення стабільного росту організації в майбутньому.

Аналіз гендерної структури працівників підприємства за 3 роки представлено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Аналіз гендерної структури працівників ПрАТ «Київська кондитерська

фабрика «Рошен» за 2022-2024 рр

Показник	2022		2023		2024		Відхилення, 2024/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	структурні зрушення, п.п.
Чоловіки	712	64,0	687	60,0	754	61,0	42	-3,0
Жінки	401	36,0	294	30,0	482	39,0	81	3,0
Разом	1113	100,0	981	100,0	1236	100,0	123	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.16, можна зробити наступні висновки: з точки зору гендерного складу, в компанії працює більше чоловіків, ніж жінок. Зокрема, частка працівників-чоловіків становила 64,0 % у 2022 році та 61,0% в 2024 році.

Далі, проаналізуємо вікову структуру персоналу і результати зведемо до таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Аналіз вікової структури працівників ПрАТ «Київська кондитерська
фабрика «Рошен» за 2022-2024 рр

Показник	2022		2023		2024		Відхилення, 2024/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	структурні зрушення, п.п.
Молодь до 20 років	0	-	0	-	0	-	-	-
Від 21 до 30 років	167	15,0	147	15,0	198	16,0	31	1,0
Від 31 до 40 років	412	37,0	373	38,0	482	39,0	70	2,0
Від 41 до 50 років	289	26,0	265	27,0	334	27,0	45	1,0
За 51 років	245	22,0	196	20,0	222	18,0	-23	-4,0
Разом	1113	100	981	100	1236	100	123	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З аналізу, наведеного в таблиці 2.17 за 2024 рік, можна зробити такі висновки:

– кількість працівників у віці 31-40 років у данній сфері займає найбільшу частку серед представлених вікових категорій (у 2022 році – 37,0%, у 2023 році – 38,0 , у 2024 – 39,0%).

Найменшу частку серед працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» займає вікова категорія старше від 21 до 30 років (у 2022 році – 15,0 %, у 2023 році – 15,0 %, у 2024 році – 16,0 %), що пов'язано з військовими діями в Україні. Разом з цим, незначна частка і людей передпенсійного віку 18,0% в 2024 році. Хоча все ж таки ця категорія осіб має тенденцію зменшення, товариство дає попрацювати людям похилого віку, які довгий час працювали на підприємстві.

Таким чином, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має різновікову робочу силу, що дозволяє пропонувати роботу як молодим людям, так і пенсіонерам/пенсіонеркам.

Основним аналізом кадрового забезпечення є аналіз мобільності працівників, тобто розрахунок коефіцієнтів плинності, обороту з прийому, обороту з вибуття, загального обороту, коефіцієнтів оновлення та утримання працівників.

У таблиці 2.18 наведено аналіз мобільності працівників компанії за трирічний період.

Результати аналізу таблиці 2.18 підтверджують, що у 2024 році було працевлаштовано 395 осіб, що на 39 осіб (8,99%) менше порівняно з попереднім роком та на 67 осіб більше (20,42%) більше ніж у 2022 році. Кількість постійних працівників, звільнених за скороченням штату, зменшилася з 75 минулого року до 54 у 2024 році.

Якщо проаналізувати структуру звільнень постійних працівників, то можна побачити, що у 2024 році відбулося 286 звільнень за власним бажанням, що на 13 менше, ніж у 2023 році.

Таким чином, загальний коефіцієнт обороту кадрів, тобто сума нових наймів та звільнень, зменшився на 0,04 відсоткових пункти порівняно з попереднім роком до 0,38. Коефіцієнт обороту з найму зменшився на 0,02

відсоткових пункти порівняно з попереднім роком до 0,19, а коефіцієнт обороту з вибуття зменшився до 0,019.

Коефіцієнт плинності кадрів, який розраховується як відношення кількості новоприйнятих працівників до кількості працівників, які звільнилися протягом поточного року, збільшився на 0,03 п.с, що також, в певній мірі, пов'язано з війною в Україні. Коефіцієнт постійності кадрів знаходяться майже на одному рівні, що свідчить про стабільність.

Система кадрового менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» вирізняється комплексним і стратегічним підходом до формування та розвитку персоналу, що є однією з ключових передумов стабільного функціонування підприємства. Кадрова політика компанії ґрунтується на принципах професіоналізму, відповідальності та безперервного вдосконалення, що дозволяє забезпечувати високий рівень трудової дисципліни та ефективності працівників.

Таблиця 2.18

Аналіз руху працівників ПрАТ «Київська кондитерська
фабрика «Рошен» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення			
				2023/ 2022	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2023
				Абсол	%	Абсол.	%
Середньооблікова Кількість штатних працівників, осіб	1113	981	1236	-132	88,1	255	126,0
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	328	434	395	106	132,31	-39	91,01
Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	325	430	390	105	132,30	-40	102,09
- з причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	42	75	54	33	178,57	-21	72,00
- з причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	268	299	286	31	111,57	-13	95,65

-у зв'язку з призовом в армію, досягненням пенсійного віку, на навчання	15	56	50	25	у 3,7 раз	-6	89,28
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	1117	986	1241	-131	88,3	255	125,9
Коефіцієнт загального обороту	0,32	0,42	0,38	0,10	-	0,04	-
Коефіцієнт обороту по прийому	0,16	0,21	0,19	0,05	-	0,02	-
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,15	0,21	0,19	0,06	-	-0,02	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,15	0,20	0,18	0,05	-	-0,02	-
Коефіцієнт відновлення працівників	1,009	1,010	1,013	0,001	-	0,003	-
Коефіцієнт постійності кадрів	1,001	1,002	1,002	0,001	-	0	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Одним із центральних елементів системи управління персоналом є ретельний підбір і відбір кадрів. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» застосовує сучасні методи оцінювання кандидатів, враховуючи не лише професійні компетентності, але й особистісні якості, здатність до командної роботи та орієнтацію на результат. Особлива увага приділяється адаптації нових працівників: для них створені програми ознайомлення з виробничими процесами, корпоративними стандартами та нормами безпеки.

Важливим напрямом кадрової роботи є розвиток і навчання персоналу. ПрАТ «Рошен» регулярно організовує внутрішні тренінги, семінари, майстер-класи, а також заохочує співробітників до підвищення кваліфікації у зовнішніх освітніх центрах. Впровадження інноваційних технологій у виробництво потребує постійного оновлення знань, тому система навчання є гнучкою й орієнтованою на потреби працівників та підприємства.

Ключову роль в реалізації кадрового менеджменту ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відіграє відділ кадрів, яка є центральною ланкою в кадровій політиці. Він відповідає за планування потреби в персоналі, організацію підбору та відбору працівників, адаптацію нових співробітників, оцінювання результатів їх діяльності, навчання, розвиток та формування системи мотивації. До складу служби можуть входити рекрутер, фахівець з

розвитку персоналу та два працівники, відповідальні за кадрове діловодство.

Важливу функцію менеджменту персоналу в умовах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» виконує керівництво підприємства – директор, заступники директора, керівники структурних підрозділів. Вони формують стратегічні цілі кадрової політики, ухвалюють рішення щодо кадрових змін, визначають потреби в ресурсах та контролюють реалізацію ключових кадрових програм. Саме менеджери різних рівнів відповідають за ефективну комунікацію між працівниками та за забезпечення належних умов праці у своїх підрозділах.

Крім того, до реалізації системи кадрового менеджменту залучені керівники відділів і майстри виробничих підрозділів, які здійснюють безпосереднє управління трудовими процесами, проводять первинні оцінювання персоналу та беруть участь у навчанні та адаптації нових працівників. Вони забезпечують дотримання корпоративних стандартів, виробничої дисципліни й виконання посадових обов'язків.

Таким чином, реалізація системи кадрового менеджменту в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» – це результат взаємодії відділу кадрів, керівництва підприємства та керівників структурних підрозділів, які спільними зусиллями формують ефективну політику управління персоналом та забезпечують розвиток людського капіталу компанії.

Окремо варто зазначити ефективну систему мотивації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що включає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. До матеріальних належать конкурентна заробітна плата, преміювання за результатами роботи та соціальні гарантії.

Зарплата кожної посади визначається після глибокого аналізу, який враховує такі речі, як рівень відповідальності посади та вплив на здатність організації досягати своїх стратегічних цілей. Компенсація для топ-менеджерів прив'язана до продуктивності в межах заздалегідь визначених параметрів, включаючи навички, відповідальність і вплив. Так само, як звичайні працівники отримують і базову заробітну плату, і премію, члени правління компанії отримують так само.

Крім того, бізнес надає грошові винагороди у вигляді бонусів тим працівникам, які виходять за межі своєї роботи, досягають поставлених цілей, виявляють ініціативу та оригінальність у роботі. Стимули за виконання завдань і функцій можуть мати форму квартальної або річної премії з потенційними додатковими стимулюючими виплатами за досягнення або перевищення цілей.

Колектив ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» заохочується до творчого підходу до роботи різними методами. Одним із прикладів є структури бонусів, прив'язані до досягнення заздалегідь визначених цілей. Індикатори включають відсутність катастрофічних інцидентів та ефективність планів введення потужностей у дію, а також управління витратами та доходами від продажів у мільйонах гривень. Це забезпечує високу продуктивність, що, у свою чергу, підвищує кінцевий результат.

Премії можуть бути надані працівникам за те, що вони перевищують результати роботи, результати, винахідливість та новаторство, а також за будь-які виняткові обставини роботи. Корпорація може надавати щоквартальні та щорічні премії як заохочення за продуктивність і внесок.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» щорічно переглядає свою структуру заробітної плати та тарифів відповідно до зростання вартості життя в Україні та інших країнах. Через це працівникам може підвищитися зарплата, а разом з тим і їхній соціальний статус. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» прагне створити середовище, в якому всі працівники надихаються працювати якнайкраще.

Нематеріальні стимули представлені можливостями для кар'єрного зростання, участю в корпоративних заходах, визнанням досягнень працівників і створенням комфортних умов праці. Така комплексна система управління персоналом дозволяє залучати, утримувати й розвивати кваліфікованих фахівців, що є важливим чинником успішної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Соціальна відповідальність компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є важливим елементом її корпоративної стратегії, спрямованої на підтримку суспільства та розвиток соціально значущих ініціатив. Компанія активно інвестує у благодійні та культурні проєкти, зокрема у відновлення міської інфраструктури, розвиток освітніх та медичних закладів, підтримку дитячих установ, спортивних секцій та творчих колективів. Значну увагу «Рошен» приділяє благодійності через власний фонд, який реалізує масштабні програми, орієнтовані на підвищення якості життя громадян та розвиток соціального середовища.

Крім благодійної діяльності, компанія демонструє значний рівень відповідальності у сфері екології та корпоративної етики. Підприємство дотримується принципів екологічної безпеки, впроваджує енергоощадні технології, модернізує виробничі потужності з метою мінімізації впливу на довкілля. Особлива увага приділяється соціальному захисту працівників, створенню безпечних і комфортних умов праці, підтримці корпоративної культури та розвитку персоналу. Такий комплексний підхід дозволяє «Рошен» не лише зміцнювати свої ринкові позиції, а й робити значний внесок у розвиток українського суспільства.

В цьому контексті, фактори соціальної відповідальності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», предметно характеризують певні зобов'язання компанії, які вона бере на свою витратну складову та забезпечує позитивний внутрішній та зовнішній імідж (табл. 2.19 та табл. 2.20). Показники соціальної відповідальності розподіляються на три групи: працівники, охорона довкілля та поведінка компанії на ринку. У таблиці 2.19 та таблиці 2.20 за даними з офіційного сайту підприємства та його внутрішньої звітності проведено аналіз факторів соціальної відповідальності [25].

Таблиця 2.19

Аналіз факторів соціальної відповідальності підприємства

Фактори	Значення
1) Перша група (працівники)	

Умови праці порівняно із середньогалузевим	Центральний офіс розташований в центрі міста, а усі фірмові магазини – в центральних районах міста, де хороші транспортні розв'язки. Виробничі об'єкти знаходяться за містом, куди працівників доставляє корпоративний трансфер. Працівникам надається медичне страхування та безкоштовні обіди
Оплата праці	Оплата праці здійснюється двічі на місяць на карту ПриватБанк: 07 та 21 числа. Застосовується модель компенсаційної системи оплати праці, розрахована на тривалу кар'єру працівників в компанії, та зосереджена на посиленні контролю за діяльністю працівників; зниженні витрат на здійснення контрольних функцій; сприянні формуванню стабільного трудового колективу; зменшенні витрати на навчання нових працівників через зниження плинності кадрів та підвищенні мотиваційного потенціалу оплати праці персоналу
Плинність кадрів	Коефіцієнт плинності на рівні 0,18, що в значній мірі пов'язано з війною в Україні
Кількість інцидентів на робочому місці	За останні 3 роки не було нещасних випадків
Оцінка працівниками своєї компанії (eNPS)	Індекс лояльності працівників за останній квартал склав 83,2%, що на 1,1 в.п. більше порівняно з попереднім періодом. Такий доволі високий показник свідчить, що 83,2% працівників компанії порадили б своїм друзям працевлаштування на підприємстві

Джерело: дані підприємства

Таблиця 2.20

Аналіз факторів соціальної відповідальності підприємства

Фактори	Значення
Проведені тренінги та результати навчання	
Сума, витрачена на навчання персоналу	1,77 млн грн
Тривалість теоретичного навчання для співробітників у рамках проєкту «Школа майстрів»	104 години
Тривалість практичного навчання для кандидатів на працевлаштування в рамках проєкту «Школа майстрів»	35 змін
Кількість студентів, що пройшли стажування	25 осіб
Кількість працевлаштованих студентів	14 осіб
Структура робочої сили в гендерному та віковому розрізі	
Кількість працівників	1236 осіб
Працівники-чоловіки	61 %
Працівники-жінки	39%
Працівники молодші за 20 років,	0%
Працівники від 21 до 30 років	16%
Працівники від 31 до 40	39%
Працівники від 41 до 50	27%
Працівники, старші за 50	18%
Кількість працівників, які посідають керівні посади	227 особи
Кількість працівників-чоловіків, які посідають керівні посади	176 осіб
Кількість працівників-жінок, які посідають керівні посади	51 особа
Кількість робітників-з інвалідністю	154 осіб

2) Друга група (охорона довкілля)	
Вплив на екологію	Підприємство прагне змінити упаковку задля оптимізації її ваги і об'єму та при розробці упаковки керуватися раціональним підходом до використання поновлюваних ресурсів з урахуванням вимог до матеріалу упаковки і характеристик продукту. Підприємство підтримує ініціативи щодо рециркуляції або рекуперації енергії з використаної упаковки та за можливості прагне використовувати перероблені матеріали
Кількість штрафних санкцій за невиконання екологічних нормативів	Санкції відсутні та компанія декларує дотримання вимог чинного законодавства в сфері екології та принципів дбайливого ставлення до довкілля [20]
3) Третя група (поведінка компанії на ринку)	
Рекламації покупців (враження)	Продукція відповідає найвищим міжнародним стандартам ISO та IFS
Скарги на недобросовісну рекламу	Скарги відсутні
Штрафні санкції антимонопольного комітету	Однократний штраф у 2022 році на суму 283 млн грн за необгрунтовне підвищення цін на патоку та сиропи

Джерело: дані підприємства

На основі аналізу представлених даних в таблиці 2.19 можна зробити висновок, що система управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» характеризується високою ефективністю, орієнтованістю на потреби працівників та створенням комфортних умов праці. Компанія забезпечує своїх співробітників належними умовами роботи, включаючи зручне розташування офісів і магазинів, корпоративний транспорт до виробничих об'єктів, медичне страхування та безкоштовне харчування. Система оплати праці є прозорою та стабільною, передбачає регулярні виплати і побудована таким чином, щоб стимулювати довгострокову зайнятість, зменшення плинності кадрів та підвищення мотивації. Відсутність нещасних випадків за останні три роки свідчить про високий рівень безпеки праці та дотримання усіх необхідних норм охорони праці.

Незважаючи на зовнішні виклики, зокрема війну в Україні, що вплинула на рівень плинності кадрів, підприємству вдалося зберегти високі показники лояльності персоналу. Індекс eNPS на рівні 83,2% демонструє, що переважна більшість працівників задоволена умовами роботи й рекомендує компанію як

надійного роботодавця. Така позитивна оцінка підтверджує результативність кадрової політики, злагоджену роботу управлінської команди та ефективне впровадження заходів щодо підтримки соціального добробуту працівників. У сукупності представлені фактори вказують на те, що кадровий менеджмент у компанії працює на високому рівні та сприяє формуванню стабільного, мотивованого й лояльного колективу.

Аналіз представлених даних в таблиці 2.20 свідчить, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» активно розвиває систему навчання й розвитку персоналу, інвестуючи значні ресурси у підвищення кваліфікації працівників. Витрати на навчання у розмірі 1,77 млн грн підтверджують стратегічне значення розвитку людського капіталу для компанії. Проєкт «Школа майстрів» забезпечує як теоретичну, так і практичну підготовку кадрів, що дозволяє формувати компетентних спеціалістів та зменшувати потребу у зовнішньому наборі. Результативність програми підтверджується працевлаштуванням 14 із 25 стажерів. Структура персоналу за віком і статтю характеризується відносною рівновагою та домінуванням працівників вікової групи 31-40 років, що свідчить про стабільність колективу та наявність достатнього досвіду. Значна частка осіб з інвалідністю (154 працівники) демонструє соціальну інклюзивність компанії. Водночас питома вага чоловіків на керівних посадах (176 із 227) свідчить про нерівномірний розподіл управлінських ролей між статями, що може бути напрямом для подальшого удосконалення кадрової політики.

Щодо екологічної відповідальності, «Рошен» демонструє системний підхід до зменшення негативного впливу на довкілля. Компанія впроваджує заходи з оптимізації упаковки, використовує перероблені матеріали та підтримує енергоощадні ініціативи. Відсутність штрафів за порушення екологічного законодавства підтверджує відповідальне дотримання норм і стандартів.

У сфері взаємодії з ринком підприємство також демонструє високий рівень відповідальності. Продукція відповідає міжнародним стандартам ISO та IFS, що забезпечує її високу якість та конкурентоспроможність. Скарги на

недобросовісну рекламу відсутні, що свідчить про чесну та етичну поведінку компанії щодо споживачів. Водночас однократний штраф Антимонопольного комітету за 2022 рік вказує на окремі недоліки у сфері цінової політики, хоча він не носить системного характеру [4]. Загалом компанія демонструє збалансовану, відповідальну та орієнтовану на сталий розвиток поведінку щодо працівників, довкілля та ринку.

Висновки до розділу 2

Встановлено, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є одним із провідних виробників кондитерської продукції в Україні та Східній Європі й входить до числа тридцяти найбільших світових виробників галузі. Центральний офіс компанії розміщено в Києві. Нині на Київській кондитерській фабриці ROSHEN працює близько тисячі співробітників, а виробничі потужності підприємства дозволяють випускати до 100 тонн продукції на добу. Виробництво оснащене сучасним високотехнологічним обладнанням як іноземного, так і українського походження.

Проведений аналіз показав, що у 2022-2024 роках чистий дохід компанії збільшився на 29,92%, що свідчить про позитивну динаміку продажів, результативність цінової політики або вихід на нові ринки. Валовий прибуток зріс ще більш суттєво – на 38,58%, що може бути ознакою зростання операційної ефективності, зменшення собівартості виробництва чи збільшення обсягів реалізації. Водночас чистий прибуток знизився на 55,83%, що є негативною тенденцією. Такий результат може бути зумовлений зростанням витрат, збільшенням податкового навантаження або іншими фінансовими ризиками. Особливо показовим є те, що у 2023 році підприємство зазнало збитків, що вказує на значні фінансові складнощі в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ключову роль у реалізації менеджменту персоналу ПрАТ «Київська

кондитерська фабрика «Рошен» відіграє відділ кадрів, який здійснює планування потреб у персоналі, організовує підбір і відбір працівників, забезпечує їх адаптацію, оцінювання результатів роботи, навчання, розвиток та формування мотиваційної системи; до його складу входять рекрутер, фахівець із розвитку персоналу та працівники кадрового діловодства. Водночас важлива роль належить керівництву підприємства – директору, заступникам і керівникам підрозділів, які визначають стратегічні напрями кадрової політики, ухвалюють ключові кадрові рішення, контролюють реалізацію програм розвитку персоналу та забезпечують ефективну комунікацію в колективі. Додатково в процес управління персоналом залучаються керівники відділів і майстри виробничих цехів, що безпосередньо організовують трудові процеси, здійснюють первинну оцінку результатів роботи, сприяють адаптації й навчанню працівників та забезпечують дотримання корпоративних стандартів і виробничої дисципліни.

Система управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє високу ефективність, орієнтованість на потреби працівників і створення комфортних умов праці. Компанія забезпечує персоналу належне робоче середовище, корпоративний транспорт, медичне страхування та безкоштовне харчування, а також підтримує прозору й стабільну систему оплати праці, що стимулює мотивацію та знижує плинність кадрів. Відсутність нещасних випадків за останні три роки підтверджує високий рівень безпеки праці. Попри зовнішні виклики, зокрема воєнний стан, підприємство зберігає високі показники лояльності: індекс eNPS становить 83,2%, що свідчить про позитивне ставлення персоналу до роботодавця та результативність кадрової політики.

Компанія активно розвиває систему навчання та професійного вдосконалення. Значні інвестиції в розвиток персоналу, зокрема 1,77 млн грн на навчання, свідчать про стратегічний підхід до формування людського капіталу. Програма «Школа майстрів» забезпечує практичну й теоретичну підготовку кадрів, а успішність її реалізації підтверджується працевлаштуванням більшості

стажерів. Структура персоналу є відносно збалансованою, представлена переважно працівниками віком 31–40 років, а значна кількість осіб з інвалідністю у штаті засвідчує інклюзивність компанії. Разом із тим більш висока частка чоловіків на керівних посадах вказує на наявність потенційних напрямів для подальшого вдосконалення гендерної рівності в управлінні.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи вдосконалення системи менеджменту персоналу підприємства

Компанії з неефективною системою управління людськими ресурсами дуже важко досягти успіху в своїй діяльності. Це пов'язано з тим, що людський фактор багато в чому визначає успіх тієї чи іншої компанії на ринку. З цієї причини основним завданням, яке стоїть перед компаніями, є вдосконалення напрямків роботи з персоналом.

На основі аналізу системи управління людськими ресурсами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» були виявлені наступні недоліки та рекомендації щодо їх усунення (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо усунення недоліків в системі управління персоналом

Недоліки	Пропозиції стосовно усунення
Відсутність комплаєнсу з боку виробничого персоналу	Впровадження системи сумісності та поєднання типів робочих місць на виробництві.
Низький рівень компетентності працівників	Впровадження системи навчання працівників та підвищення кваліфікації працівників; Впровадження щорічної атестації працівників.
Відсутність мотивації серед виробничого персоналу	Рекомендується запровадити стимулюючі форми оплати праці.

Джерело: власна робота

Слід зазначити, що система управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має недоліки, які потребують якнайшвидшого усунення, і всі зусилля відділу кадрів та топ-менеджменту компанії повинні бути спрямовані на розробку можливих рекомендацій щодо усунення цих недоліків.

Усунення недоліків у системі управління персоналом може суттєво змінити політику компанії. Наприклад, може скоротитися час пошуку кандидатів на вакантні посади. Після внесених змін персонал компанії може стати більш компетентним, а один працівник може замінити іншого. Компанія починає зростати в очах клієнтів і конкурентів. Для співробітників створюється сприятливе робоче середовище, що впливає на продуктивність їхньої праці.

Розглянемо більш детально зміни по кожному з напрямів удосконалення системи менеджменту персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»:

Найм працівників. При реалізації проєкта покращення процес найму отримає ряд змін, цим процесом повинен управляти відділ кадрів. Почати слід з етапу пошуку здобувачів вакансії, поряд з подачею об'яв в засобах масової інформації, слід запроваджувати пошук претендентів на вакансію серед студентів випускних курсів навчальних закладів, для цього слід налагодити співробітництво з університетськими центрами кар'єри, цетрами працевлаштування студентів, тощо. Завдяки співробітництву з такими центрами зайнятості студентів можливо отримувати первинну інформацію про студентів, що претендують на вакансію: зокрема успішність, відвідуваність занять, інформацію про місце проживання, інформацію про отримані навички та компетенції, тощо.

Далі слід відпрацювати алгоритм виявлення особистісних характеристик кожного кандидата, раціональніше усього цей процес можна організувати за допомогою тестування, наприклад тестування 16 personalities.

Після зібрання первинної інформації, вдділ кадрів повинен її проаналізувати разом з керівником відділу, куди планується залучити претендента за наступними пунктами:

- відповідність графіку роботи побажанням кандидата; первинна оцінка рівня відповідальності кандидата;
- оцінка сумісності кандидата з вже працюючим персоналом за особистісними характеристиками.

За результатами аналізу формується особисте досьє на кожного кандидата, навіть якщо він виявився не підходящим. У випадку якщо кандидат не підійшов, по якомусь параметру, крім оцінки відповідальності, слід перевірити наявність вільних вакансій в аналогічних підрозділах і у випадку наявності, здійснити необхідні кроки алгоритму найму з відповідним керівником підрозділу.

У випадку прийняття рішення щодо придатності співробітника до виконання обов'язків, слід перейти до етапу навчання (стажування). Досьє співробітників, які прийняті на постійну роботу, повинно періодично доповнюватися наступними відомостями: відомості про ефективність роботи; інформація про продажі; кількість прогулів/запізнень; загальні відомості (кількість відпрацьованого часу, катерогія, підвищення кваліфікації, заробітна плата, тощо); відгуки керівника підрозділу про діяльність конкретного працівника.

Відгук керівника підрозділу – суб'єктивна характеристика конкурентного працівника за якостями, які неможливо виміряти кількісно (наприклад, зовнішній вигляд, спілкування в колективі, з клієнтами, зміна настрою, психологічна стабільність).

Досьє пропонуємо вести разом з відділом кадрів і керівнику підрозділу у вигляді мережевого файлу. Досьє адміністратора слід вести в окремому файлі, доступ до якого буде лише у відділі кадрів. В подальшому можливий перехід на систематизацію алгоритму ведення досьє за допомогою спеціального програмного забезпечення.

Розглянемо детальніше пропозицію щодо введення атестації працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Це одне з головних нововведень в системі управління персоналом компанії, оскільки оцінювання персоналу допомагає працівникам бути більш залученими в роботу, покращується якість роботи, підвищується почуття відповідальності та чесності. Це також дає можливість керівництву «відсіяти» некваліфікованих працівників. Оцінювання роботи персоналу містить мотиваційні елементи і є

передумовою для зміни поведінки працівників підприємства.

Оцінювання діяльності персоналу є важливою частиною управління персоналом і найбільш ефективною формою оцінювання персоналу. Атестація є однією з найпоширеніших форм оцінювання ефективності роботи персоналу, а не його відповідності займаній посаді.

Регулярна процедура оцінки професійної та особистої кваліфікації і результатів діяльності працівників; мета цієї процедури – використання результатів для покращення підбору та розстановки кадрів, а також заохочення працівників до постійного підвищення кваліфікації та продуктивності праці. Ефективність діяльності організації часто базується на ефективному використанні всіх організаційних ресурсів, включаючи потенціал кожного окремого працівника.

Основні завдання атестації представлені на рисунку 3.1.

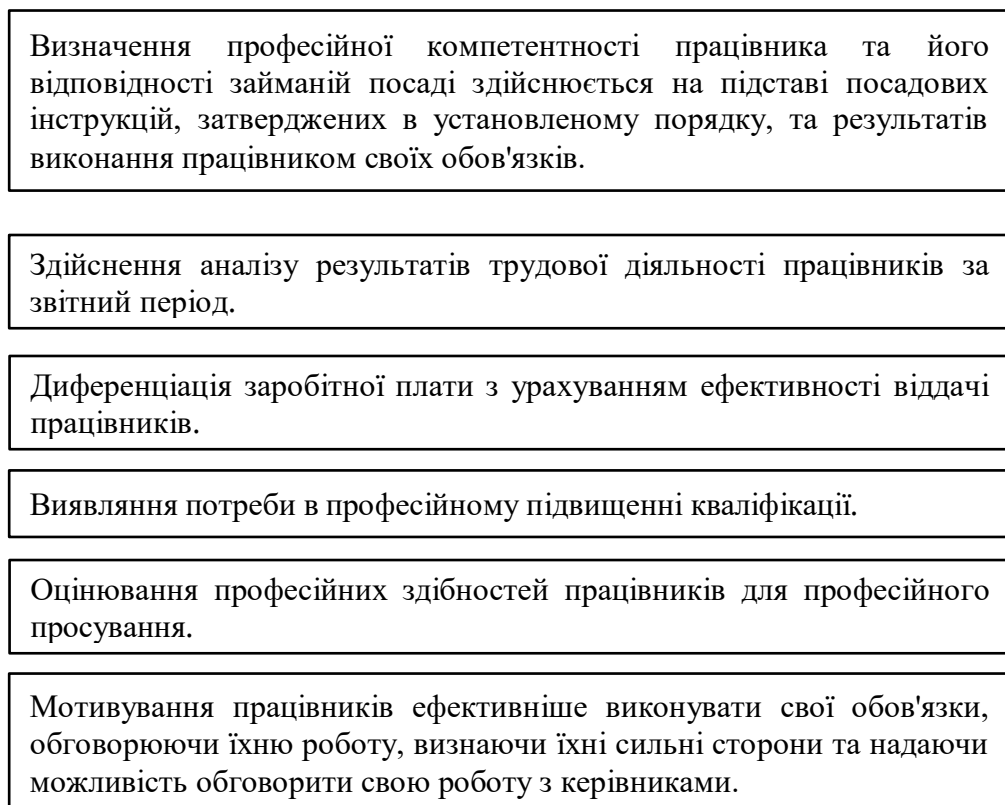


Рис. 3.1. Основні завдання атестації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: власна робота

Отже, атестація має на меті визначення професійної компетенції та

функціональної відповідності працівника посаді, аналіз результатів його трудової діяльності, диференціацію заробітної плати з урахуванням ефективності, виявлення потреб у професійному підвищенні кваліфікації, оцінювання професійних здібностей та мотивацію до ефективного виконання посадових обов'язків через спільне обговорення результатів роботи та визнання заслуг працівника.

Організація оцінювання працівників на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має відбуватися у три етапи:

- підготовка до оцінювання;
- оцінка результатів діяльності;
- узагальнення результатів оцінювання.

Кожен етап характеризується власним змістом роботи, що визначається роботою, яку виконують працівники, відповідальні за підготовку та проведення управлінського та професійного оцінювання.

При оцінці працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» рекомендується використовувати спрощений метод професійної оцінки працівників за картою професійної оцінки експерта – методику запропоновану в додатку Б.

Інформація, отримана за допомогою фахівців, може бути використана не тільки для самооцінки, а й під час атестації працівника перед черговим призначенням.

Оцінка рівня розвитку якостей працівника (характеристик, компетентнісних якостей) за допомогою системи показників не вимагає включення в розрахунки оцінки ключових елементів, що значно спрощує розрахунки і забезпечує повну валідність оцінки. Ця методологія є дуже простою і її можуть використовувати члени оціночних комітетів підприємства без будь-якої підготовки.

Експерт (атестаційна комісія) вивчає кожну характеристику, обговорює її з власником сертифіката, а потім виставляє оцінку за кожну характеристику відповідно до картки.

На основі оцінок експертів (членів комітету) розрахуйте середній бал за кожною характеристикою як середнє арифметичне всіх оцінок експертів (членів комітету). Середні бали експертів (членів комісії) за кожною характеристикою підсумовуються для розрахунку загального бала.

Висновок оціночної комісії ґрунтується на загальній кількості балів, отриманих оцінювачем:

65 балів і більше – відповідає посаді та рекомендований до «Золотого резерву» і має право на вищу посаду;

65-52 бали – відповідає посаді та має право на підвищення кваліфікації, але не має права на підвищення;

52 бали і менше – не застосовується до цієї посади.

Загальний бал, набраний сертифікованим фахівцем у карті професійного оцінювання, не є єдиним і остаточним критерієм відповідності обійманий посаді, а тільки як інформація, яка з певною конкретністю та об'єктивністю характеризує сертифікованого співробітника.

Результати оцінювання мають бути тісно пов'язані із системами морального і матеріального стимулювання та розвитку персоналу (планування кар'єри, підвищення кваліфікації).

Оціночна комісія також надає висновок з питань, пов'язаних з повним використанням потенціалу працівників, що оцінюються ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»: чи можуть працівники бути включені до «Золотого фонду»; що можна порекомендувати даному працівникові та його керівникові для підвищення ефективності праці працівника; необхідність у навчанні та професійному розвитку конкретних співробітників; склад персоналу; варіації заробітної плати; чи є підстави для преміювання.

Професійний розвиток на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» – це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, обіймання нових посад і вирішення нових проблем.

Основними напрямками професійного навчання на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має стати:

- первинне навчання відповідно до цілей компанії та вимог роботи;
- навчання для усунення розриву між вимогами роботи та наявною кваліфікацією працівника;
- навчання для підвищення кваліфікації;
- навчання для роботи в нових сферах організаційного розвитку;
- навчання для отримання нових навичок та інструментів для виконання робочих завдань.

Тренінг (навчання) – це навчання працівників навичкам, які підвищують їхню продуктивність.

Кінцевими цілями навчання на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» буде забезпечення того, щоб робоча сила була належним чином оснащена навичками та компетенціями, необхідними для досягнення цілей організації.

Навчання є корисним і необхідним у трьох основних випадках:

- по-перше, коли люди приєднуються до компанії;
- по-друге, коли працівника призначають на нову посаду або дають нове завдання;
- по-третє, коли аудит показує, що людині не вистачає певних навичок для ефективного виконання своєї роботи.

Для покращення якості роботи та системи розвитку людських ресурсів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» пропонує впровадити наступне:

Наставництво – це форма взаємодії між досвідченим працівником (наставником) та менш досвідченим працівником (підопічним). На відміну від традиційного індивідуального навчання на робочому місці, підопічні отримують додаткові права та обов'язки одночасно з навчанням. Навчання тісно пов'язане з процесом розширення обов'язків стажера. Цей метод вимагає спеціальної підготовки та особистісних якостей наставника і майже не може бути реалізований за наказом зверху.

Основними цілями наставництва на ПрАТ «Київська кондитерська

фабрика «Рошен» має стати: передача знань; передача навичок; зміна поведінки; передача елементів культури компанії; зростання та розвиток потенціалу наставництва; ефективне використання потенціалу наставництва; покращення комунікації.

Наставництво є дешевшим та ефективнішим, має тісний зв'язок з повсякденною роботою та полегшує введення в навчальний процес.

Додавання до штатного розпису посади спеціаліста зі створення автоматизованих систем управління. Дана система має декілька розділів. Однією з найважливіших частин системи є «Підвищення кваліфікації персоналу», яка призначена для роботи відділу навчання персоналу, що включає в себе наступні дані:

- перепідготовка працівників;
- управлінське, професійне навчання та навчання працівників;
- дані по оцінці працівників;
- управління наставництвом працівників.

Це дозволяє більш точно планувати та аналізувати навчання персоналу, а також вводити та отримувати системні дані про навчання та професійний розвиток персоналу. Інформація про кожного працівника «особиста картка», що містить основні персональні дані про історію роботи. Наразі, однак, відділи кадрів мають такі дані лише на паперових носіях. Впровадження такої системи забезпечило б повну базу даних для підготовки та перепідготовки персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Запропонувати модель розвитку людських ресурсів, яка дає змогу через спеціальне навчання та стажування відбирати з-поміж існуючих працівників людей, які досягнуть успіху на своїй посаді, з урахуванням особливостей організації при формуванні кадрового резерву.

Тому завдання професійного навчання на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» полягатиме в тому, щоб дати можливість працівникам освоїти нові професії, озброїти їх знаннями, навчити застосовувати теоретичні знання і практичні навички в роботі і на цій основі створити умови для

подальшого підвищення продуктивності праці, зниження собівартості та якості продукції.

Це є основою для створення необхідних умов для подальшого підвищення продуктивності праці, зниження собівартості та якості продукції. Не слід забувати, що працівники ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» мають різний рівень загальноосвітньої та професійної підготовки і потребують підвищення кваліфікації.

Систематизація процесу навчання на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включає необхідність розробити програму підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Програма спрямована на встановлення методів навчання працівників, підвищення їх кваліфікації, формування високого професіоналізму та здатності працювати в новій економічній ситуації.

Програма навчання повинна поширюватися на всіх працівників підприємства і впроваджуватися в усіх підрозділах підприємства та керівниками всіх рівнів.

В рамках програми навчання працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» для забезпечення безперервності заплановані наступні види навчання:

- навчання нових працівників;
- наставництво – працівник «Золотого резерву» є наставником нового працівника;
- шедовінг шляхом спостереження за робочим процесом визначається, які аспекти професійної підготовки працівника є слабкими, і складається план професійного розвитку для їх усунення.

Етапи реалізації програми підготовки, навчання робітничих кадрів наведені в таблиці 3.2. При цьому до до навчання та підготовки працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має висовуватися декілька вимог:

- кінцевою метою навчання та розвитку працівників є забезпечення

належної кваліфікації та підготовки працівників;

– з метою забезпечення якості у виробництві, остаточного контролю та випробування продукції працівники повинні проходити попереднє навчання, починаючи з моменту підписання трудового договору;

– безперервна освіта та професійний розвиток можуть бути визнані прямим обов'язком кожного працівника;

– відділ кадрів відповідає за якість навчання та розвиток людських ресурсів організації.

Таблиця 3.2

Етапи реалізації програми навчання

Етап	Зміст	Відповідальний
Визначення потреб у навчанні, затвердження річного плану навчання	Розроблення попереднього плану навчання та узгодження його з головним інженером та директором.	Відділ кадрів, начальники підрозділів
Визначення витрат на навчання	Складання кошторису витрат	Відділ кадрів, бухгалтерія
Організація навчального процесу	Визначення форм та методів навчання	Відділ кадрів

Джерело: власна робота

Розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи навчання персоналу дозволять ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» змінити якість персоналу та покращити відбір кандидатів на вакантні посади. Ефективність навчання не повинна вимірюватися лише витратами, витраченими на навчання.

В результаті реалізації цих заходів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» буде забезпечено наступне:

- зниження плинності кадрів за рахунок підвищення мотивації працівників до праці;
- підвищення кваліфікації працівників з урахуванням поточних вимог виробництва та перспектив розвитку;
- зміцнення корпоративної культури організації;
- підвищення прихильності працівників до організації;
- зменшення втрат від неправильної оцінки ситуацій та неправомірних дій

працівників;

- запобігання збиткам від настання ризикових подій та обмеження поширення їх негативних наслідків;
- зниження ймовірності виникнення аварій та виходу з ладу обладнання;
- покращення здатності співробітників координувати свої дії;
- розвиток командної роботи;
- налагодження та покращення комунікаційних зв'язків між співробітниками компанії.

Інформація про стан навчання ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» працівника формуватиметься на основі оцінки результатів діяльності, яка є відправною точкою для кваліфікаційної діагностики. Це визначає, які професійні якості працівника потрібно розвивати або змінювати.

Оцінюючи якість знань, умінь, навичок, роботи та особистих якостей, спеціальна комісія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» затверджуватиме працівника на основі показників обраних факторів та відносної важливості цих факторів для завдань, які виконує працівник. Результати визначатимуть своєчасність проведення навчання, методи навчання та рекомендації щодо створення спеціальних вимог до навчання.

У ході аналізу існуючої системи мотивації у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було виявлено такі проблеми:

- недостатність матеріальної та нематеріальної мотивації;
- відсутність можливості професійної самореалізації;
- відсутність кваліфікованих кадрів, їх плинність.

Тому для підвищення ефективності стимулювання працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» слід запровадити комплексну систему мотивації праці, яка охоплюватиме індивідуальні особливості кожного співробітника, що повинно формуватись відділом кадрів на основі отриманих досьє після консультації з керівником відділу та загальну мотивацію праці.

Останньою пропозицією в рамках зміни політики стимулювання персоналу клієнтського сервісу являється пропозиція працевлаштування по спеціальності

в іншу компанію в рамках корпорації. Це піде на користь як корпорації так і працівнику. Корпорація матиме можливість найму на роботу вже досконально вивчених кандидатів, таким чином можна буде обирати найбільш перспективних і підходящих працівників.

Працівник, в той же час, отримає можливість з достатньо вірогідністю перспективу працевлаштування по тій локації, яка йому зручна (особливо це актуально для працівників, що переїхали до м. Києва з інших регіонів). Щоб це працювало на працівників стимулом, їм потрібно про це повідомити і постійно нагадувати.

Модерація персоналу представляє собою щоденне оперативне управління діяльністю працівників адмініструючим персоналом: вирішення дрібних конфліктів між співробітниками або між співробітниками та клієнтами, контроль за належними виконанням обов'язків, оперативна заміна виходів на роботу тощо. Змінювати цей етап модерації в процесі реалізації проекту не планується.

Модерація включає в себе іншу важливу частину – складання графіків відпусток. З врахування бажання всіх працівників мати відпустку в теплий період часу, не відрегульований даний фактор може негативно впливати на задоволеність працівника умовами праці, тому при розподілі відпусток слід керуватись справедливими і рівноправними підходами.

Крім того доцільно в досье вносити побажання та очікування кожного працівника щодо періоду отримання відпустки. Проводити процедури оптимізації графіку слід що півроку, це створить ефект залучення працівників в даний розподіл і зніме напругу в середині колективу.

Вибуття (звільнення). В рамках етапу вибуття слід не втрачати можливості використати отримані від співробітника особисті та професійні дані. Причому корисною буде інформація, як про негативні, так і про позитивні характеристики працівника. Дана інформація згодиться для майбутніх спробах бывшего працівника влаштуватись на підприємства корпорації «Roshen».

Сутність запропонованих змін заключається в детальному вивченні

особистісних та професійних рис кожного окремого співробітника та подальшого активного використання отриманої інформації в рамках системи управління.

Для застосування цих покращень в існуючу систему управління персоналом відповідного структурного підрозділу, на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» повинні бути проведені відповідні зміни:

- модель управління повинна змінитись з виробничо-патерналістської на модель людських ресурсів;
- для цього працівникам відділу кадрів слід пройти курси підвищення кваліфікації;
- необхідно розробити договір між співробітником та компанією на згоду працівників щодо обробки їх персональних даних;
- відділ кадрів повинен також навчитись проводити інтенсиви для керівників підрозділів по застосуванню нововведень;
- у зв'язку з появою додаткового навантаження на відділ кадрів, можливо прийдеться додати ще одного спеціаліста;
- в зв'язку з появою додаткового навантаження на адміністративний персонал, слід підвищити рівень матеріального стимулювання;
- на початковому етапі слід вивчити існуючий персонал згідно алгоритму проєкта, завести на всіх досьє;
- виявити і усунути «нестиккування» в існуючому розподілі персоналу по підрозділам;
- залучити до запровадження і доопрацювання проєкту кваліфіковано HR-консультанта.

Узагальнюючи систему заходів щодо удосконалення системи менеджменту персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна представити у вигляді схеми (рис. 3.2).

Узагальнюючи представлену на рисунку 3.2 схему, можна зробити висновок, що система вдосконалення менеджменту персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є комплексною та орієнтованою на

стратегічний розвиток людського капіталу. Вона охоплює ключові напрями роботи з персоналом – від удосконалення процесів підбору, адаптації та оцінювання до поглибленого навчання, розвитку компетенцій і формування ефективної мотиваційної політики. Акцент на системності заходів свідчить про прагнення компанії забезпечити не лише оперативне вирішення кадрових завдань, а й довгострокове формування професійного, стійкого та лояльного колективу, здатного підтримувати конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку.

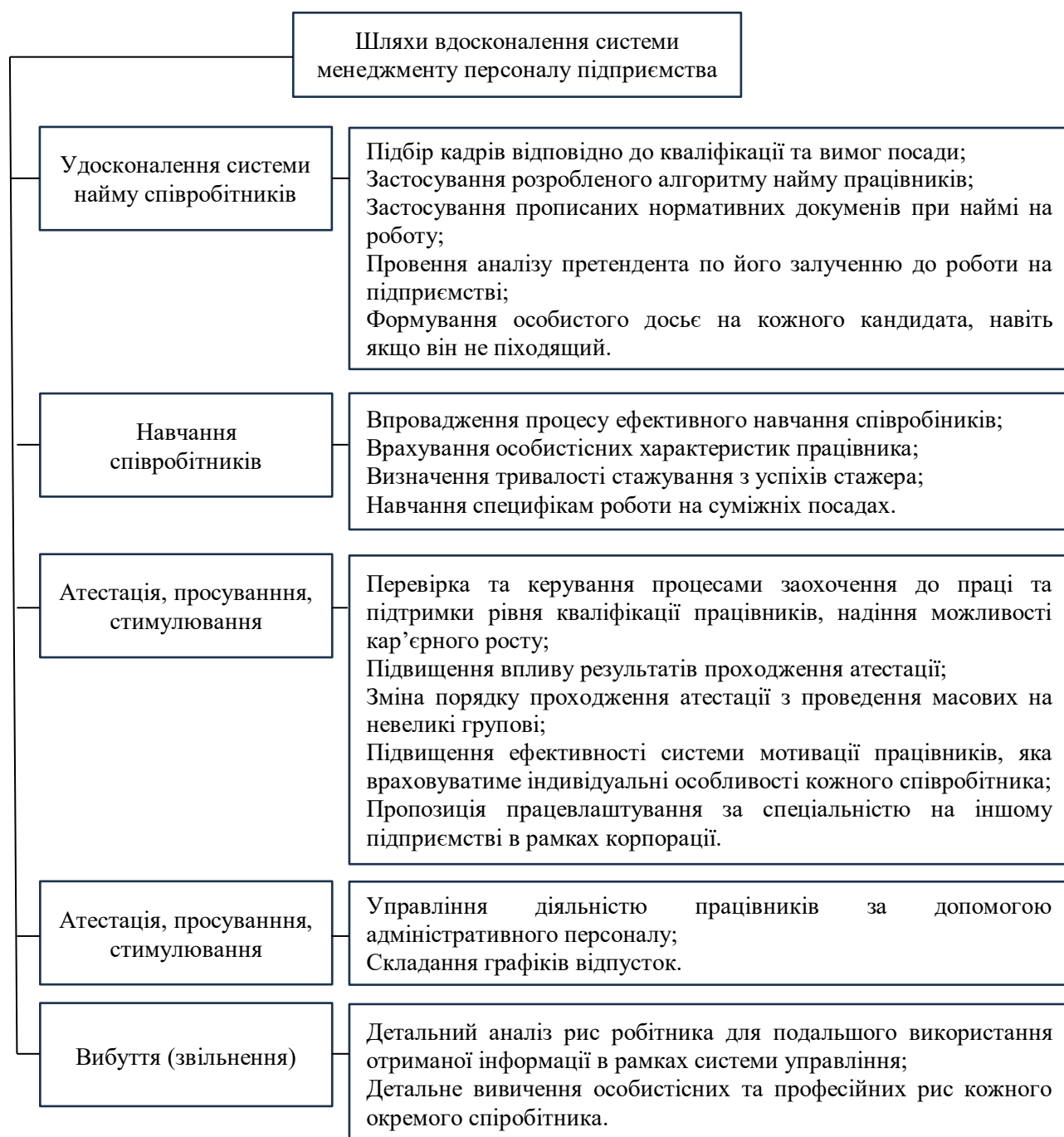


Рис. 3.2. Шляхи вдосконалення системи менеджменту персоналу

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: власна робота

Крім того, схема демонструє, що підприємство приділяє значну увагу створенню сприятливих умов праці, підвищенню рівня корпоративної культури та цифровізації кадрових процесів, що є важливими чинниками для підвищення продуктивності та ефективності управління персоналом. Впровадження таких заходів також сприяє зміцненню внутрішніх комунікацій, зниженню рівня плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу роботодавця. У сукупності запропоновані напрями вдосконалення свідчать про цілеспрямовану роботу компанії над підвищенням якості кадрового менеджменту та забезпеченням стійкого розвитку підприємства.

3.2. Застосування інструментів HR-брендингу в системі менеджменту персоналу підприємства

Розробка HR-бренду вимагає чималих зусиль. HR-бренд – це імідж, який створює організація як найкращої роботи в свідомості нинішніх співробітників, потенційних кандидатів на ринку праці, клієнтів і споживачів.

Це визначення недостатньо точне, оскільки воно описує суб'єктивний результат самого процесу брендингу. Інший підхід – розглядати HR-брендинг як комплекс заходів, спрямованих на створення позитивної репутації компанії на ринку праці. На думку деяких українських HR-спеціалістів з управління персоналом, брендинг роботодавця (або HR-брендинг) передбачає залучення, приваблення та утримання ініціатив для покращення іміджу компанії як роботодавця [22]. Стратегія розвитку і формування бренду роботодавця для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має бути системним процесом. З метою розвитку та підтримки бренду роботодавця ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» першочергово необхідно (рис. 3.3):

Етапи реалізації HR-брендингу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»:

- визначити потреби організації
- поставити чіткі цілі – будь-яка підприємницька діяльність та управлінські рішення спрямовані на досягнення певних цілей і вирішення проблем. Це відноситься і до формування позитивного бренду роботодавця. Перш ніж почати розробляти концепцію бренду роботодавця потрібно чітко сформулювати його цілі та завдання.

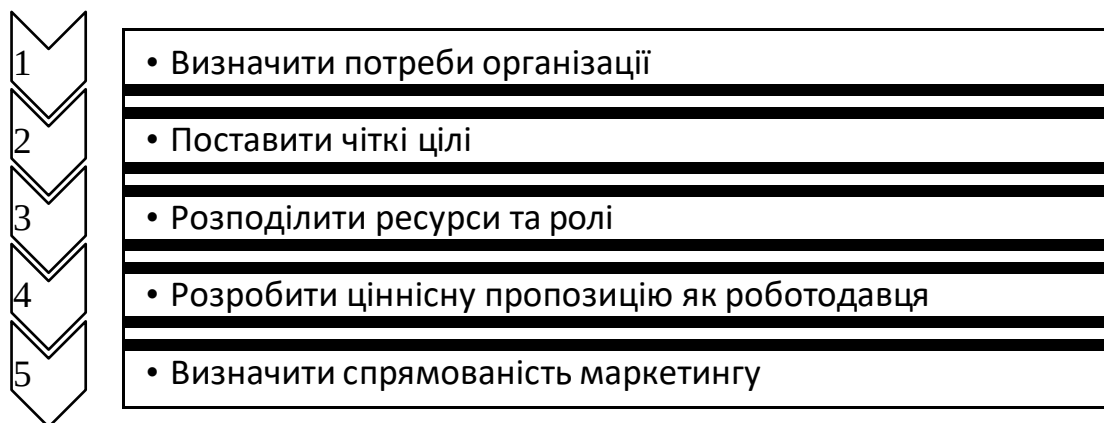


Рис. 3.3. Основні етапи реалізації HR-брендингу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: власна робота

- розподілити ресурси та ролі – успіх бренду роботодавця залежить від того, наскільки ефективною є команда професіоналів, які досліджують і розробляють концепцію бренду роботодавця, і наскільки сильний керівник очолює таку команду.

- розробити ціннісну пропозицію як роботодавця – для того, щоб підприємство завоювало прихильність людей, що належать до відповідної цільової групи, повинно показати емоційні та раціональні переваги роботи на ньому.

- визначити спрямованість маркетингу – для того щоб маркетингові заходи були ефективними необхідно їх спрямувати на певну цільову аудиторію і виходячи з її потреб формувати маркетингову стратегію.

Для визначення потреб організації необхідно провести аналіз системи HR-

брендингу, це дозволить виявити проблеми які необхідно виправити.

Провівши аналіз наявної системи, ми дійшли до висновку, що на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» хороший внутрішній бренд роботодавця, тобто наявні працівники лояльні до бренду роботодавця в той час, як зовнішній бренд роботодавця є доволі слабким, у потенційних кандидатів формується негативний образ компанії як роботодавця.

Після виявлення пробілів у системі потрібно постановити чіткі цілі які покажуть в якому напрямку потрібно рухатися. До цілей варто віднести: формування позитивного іміджу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на ринку праці та всередині організації, формування позитивного ставлення потенційних та наявних працівників.

Важливу роль відіграє правильний розподіл ресурсів та підбір ролей саме від цього залежить велика частка успіху, оскільки необхідно виділити достатню кількість ресурсів та підібрати правильних працівників на необхідні посади. Керівництво готово виділити ресурси необхідні для реалізації стратегії HR-брендингу. Отже, для комплексного вирішення питань, пов'язаних з формуванням бренду роботодавця на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» до складу команди спеціалістів повинні входити працівники таких структурних підрозділів: маркетингового відділу; відділу комунікацій та зовнішніх зв'язків; відділ кадрів; відділу комп'ютерного забезпечення.

Розробка ціннісної пропозиції на ринку також важлива складова, оскільки пропозиція повинна задовольняти у повній мірі потреби потенційних працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Саме якісна пропозиція дозволить привабити «найкращих та найяскравіших».

Загальні цінності (характеристики, переваги роботи в компанії), на яких базуються пропозиції:

- матеріальні вигоди – отримання матеріальних благ працівникам для задоволення їх різноманітних потреб, зокрема потреби культурного, професійного, духовного розвитку;
- професіоналізм – наявність у співробітників компанії професійних

навичок та якостей, необхідних для успішної роботи та розвитку бізнесу; вміння розв'язувати нестандартні задачі, використовуючи унікальні знання та вміння. Все це створює умови для отримання досвіду;

- лідерство – прагнення компанії зайняти лідируючі позиції на ринку товарів (послуг), що створює можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання співробітників надійність - стабільність компанії та гарантії роботи кожному співробітнику, що дозволяє задовольнити потреби працівників у сфері охорони праці;

- порядність – здатність підприємства за будь-яких умов виконувати свої зобов'язання відповідно до законодавства про працю, колективних договорів різних рівнів, колективних і трудових договорів (договорів), укладених з працівниками;

- інновації – можливість для участі в інноваційних проектах, набуття досвіду з використанням передових технологій.

При створенні ціннісної пропозиції необхідно дотримуватися наступних правил [72]. Ціннісна пропозиція ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»: узгоджується із загальними цінностями компанії; створена з урахуванням головної ідеї – місії компанії; змістовна та враховує потреби цільових груп; приваблива для цільових груп і вирізняє компанію серед інших; сформульована мовою, зрозумілою для цільових груп; правдива, відповідає дійсності; емоційно забарвлена – зачіпає за живе представників цільових груп.

Спрямованість маркетингу дозволить ефективніше впливати на цільові групи потенційних працівників, тобто які саме інструменти, стратегії необхідно використати при піарі бренду роботодавця. Отже, виокремимо що основною цільовою групою ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є зовнішня цільова аудиторія, що включає в себе такі категорії: студенти, працівники, що знаходяться у пошуку роботи, персонал копані конкурентів, ЗМІ, рекрутингові агентства і т.д

Використання стратегічного підходу до побудови HR-бренду, зводиться до врахування впливу всіх внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін (клієнтів і

співробітників) проходить через призму одного бренду – як інтегрованого корпоративного споживача.

Процес HR-брендингу можна відрізнити від звичайного ринкового інформування про організацію, отримавши позитивні відповіді на такі запитання (рис. 3.4): чи досягла інформація цільової аудиторії – потенційних кандидатів; наскільки вона відповідає реальності в очах потенційних кандидатів; як інформація сприймається цільовою аудиторією? [22].

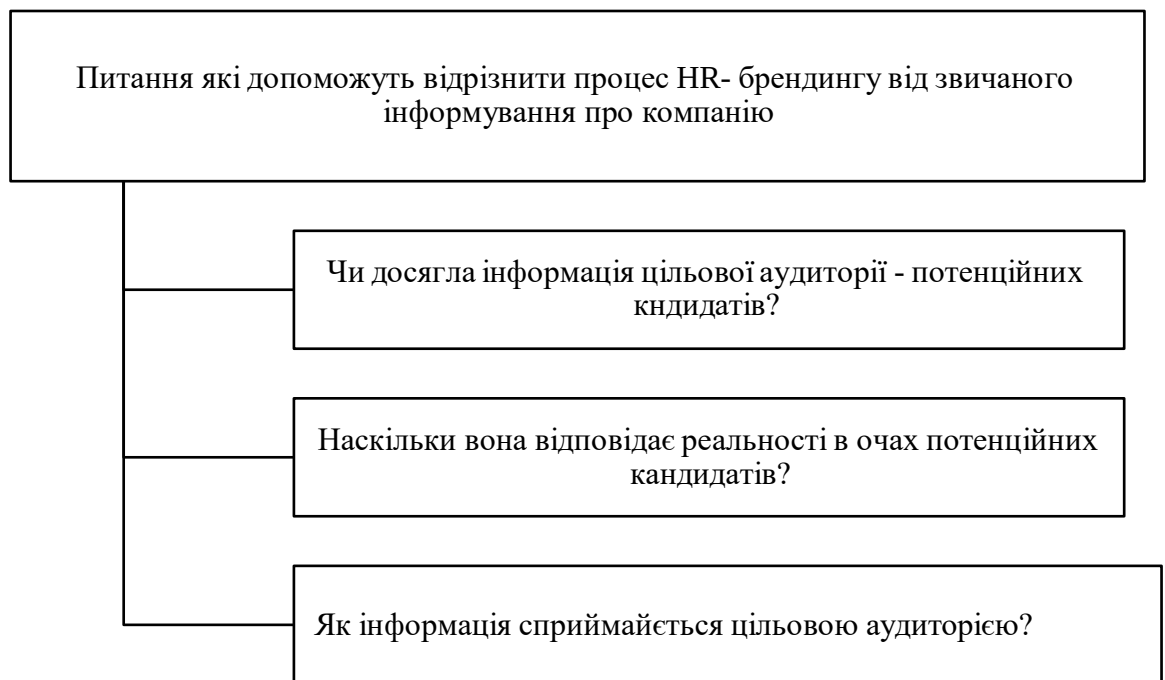


Рис. 3.4. Питання, що допоможуть відрізнити процес HR-брендингу від звичайного інформування про компанію

Джерело: адаптовано на основі [22]

Виділимо наступні основні напрямки по розвитку бренду роботодавця на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на рисунку 3.5.

Пропонуємо наступні основні напрямки по розвитку бренду роботодавця на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»:

Налагодження комунікацій співробітників, це сприяє більш ефективній взаємодії членів організації один з одним, що в свою чергу сприяє своєчасній передачі інформації. Коли компанія дбає про гарну внутрішню комунікацію це може позитивно вплинути на психологічний клімат та забезпечити розуміння

загальної концепції та цінностей організації. Однією з переваг хорошого внутрішнього спілкування є мотивація співробітників. Регулярна підтримка діалогу допомагає знайти прихований потенціал і, як наслідок, підвищити ефективність. Внутрішня комунікація також є частиною фірмового стилю компанії. Це розвиває «ми свідомість», що веде до зміцнення організаційної культури, вдосконалення моделей поведінки та стандартів.

Налагодження комунікацій співробітників

сприяє більш ефективній взаємодії членів організації один з одним, що в свою чергу сприяє своєчасній передачі інформації. Коли компанія дбає про гарну внутрішню комунікацію це може позитивно вплинути на психологічний клімат та забезпечити розуміння загальної концепції та цінностей організації.

Корпоративні заходи

Проведення корпоративних засобів також сприяє згуртуванню і налагодженню комунікацій. Правильно організовані корпоративні заходи можуть дуже ефективно зміцнити командний дух співробітників компанії та згуртувати колектив.

Тренінги

Під час тренінгу створюється неформальне це відкриває перед групою багато можливостей для розвитку та вирішення проблеми через яку вона зібралася.

Розробка програми допомоги для співробітників, які потрапили у складну ситуацію

Так у разі хвороби надання покращеного медичного забезпечення, у разі хвороби близьких надання додаткової матеріальної допомоги. Також матеріальну допомогу надавати у разі вступу працівників у шлюб чи народження дітей. Працівники будуть розуміти, що компанія справді дбає про них, що в свою чергу отримає зворотній

Розробка порталу з планом кар'єрного розвитку для співробітників

Розробка порталу з планом кар'єрного розвитку для співробітників, так візуалізація майбутніх досягнень може виступати додатковим мотивуючим фактором. Розвиток кар'єри є невід'ємною частиною особистісного та професійного розвитку, в основі якого лежить самореалізація та професійне зростання.

Проведення навчань для керівників у сфері менеджменту

Нові технології в управлінні можуть суттєво підвищити ефективність менеджменту компанії, нові знання дають можливість знаходити використовувати найсучасніші методи, технології управління, що як результат призведуть до підвищення продуктивності.

Лідерство

Неформальні лідери можуть виступати сильною підтримкою бренду роботодавця, тобто через них компанія може доносити до працівників свої цінності, бачення, ідейність. Однак для цього потрібно, щоб самі неформальні лідери були лояльними до компанії.

Рис. 3.5. Пропозиції щодо розвитку внутрішнього бренду ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерело: власна робробка

Корпоративні заходи. Проведення корпоративних засобів також сприяє згуртуванню і налагодженню комунікацій. Правильно організовані корпоративні заходи можуть дуже ефективно зміцнити командний дух співробітників компанії та згуртувати колектив. Крім того, заходи такого типу створюють позитивний імідж організації.

Тренінги для зміцнення неформальних зв'язків, тренінги присвячені корпоративній культурі. Під час тренінгу створюється неформальне це відкриває перед групою багато можливостей для розвитку та вирішення проблеми через яку вона зібралася.

Розробка програми допомоги для співробітників, які потрапили у складну ситуацію. Так у разі хвороби надання покращеного медичного забезпечення, у разі хвороби близьких надання додаткової матеріальної допомоги. Також матеріальну допомогу надавати у разі вступу працівників у шлюб чи народження дітей. Працівники будуть розуміти, що компанія справді дбає про них, що в свою чергу отримає зворотній відгук.

Розробка порталу з планом кар'єрного розвитку для співробітників, так візуалізація майбутніх досягнень може виступати додатковим мотивуючим фактором. Розвиток кар'єри є невід'ємною частиною особистісного та професійного розвитку, в основі якого лежить самореалізація та професійне зростання. Він є одним із найбільших важливих складових нематеріальної мотивації

Проведення навчань для керівників у сфері менеджменту для удосконалення системи управління, оскільки методи і технології управління постійно удосконалюються і керівникам необхідно відповідати тенденціям

ринку. Нові технології в управлінні можуть суттєво підвищити ефективність менеджменту компанії, нові знання дають можливість знаходити використовувати найсучасніші методи, технології управління, що як результат призведуть до підвищення продуктивності.

Лідерство. Неформальні лідери можуть виступати сильною підтримкою бренду роботодавця, тобто через них компанія може доносити до працівників свої цінності, бачення, ідейність. Однак для цього потрібно, щоб самі неформальні лідери були лояльними до компанії.

Оскільки на підприємстві хороший внутрішній бренд роботодавця, працівники є лояльними до бренду своєї компанії, тому важливо не втратити цієї прихильності. Отже, для підтримки та розвитку внутрішнього бренду роботодавця було розроблено основні напрямки по розвитку HR-бренду на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

3.3. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів

Підсумовуючи вище сказане, розрахуємо економічний ефект від впровадження запропонованих заходів. Щоб оптимізувати систему управління персоналом компанії, необхідно запровадити систему атестації та навчання, про яку йшлося вище.

Для реалізації цього заходу необхідно запровадити систему наставництва для виробничого персоналу та навчати нових працівників, залучаючи найкращих працівників із «золотого фонду» компанії.

Для аналізу ефективності проекту необхідно розрахувати його витрати та вигоди, отримані від його реалізації. Для того, щоб розрахувати витрати проекту з впровадження удосконаленої системи оцінки та атестації персоналу, важливо визначити всі витрати, понесені компанією ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Ці витрати можна розділити на інвестиційні витрати (одноразові витрати) та поточні витрати (витрати, понесені протягом

періоду реалізації проекту).

Задля наочності представимо всі витрати у таблиці 3.3. Для реалізації такого типу проектів менеджери повинні пройти навчання. Витрати на навчання є одноразовими і тому можуть бути віднесені до інвестиційних витрат. Через певний проміжок часу спеціалістів та виробничий персонал можна відправити на курси підвищення кваліфікації.

Таблиця 3.3

Інвестиційні витрати на проект впровадження системи оцінки та атестації персоналу на 2026

Найменування	Значення, тис.грн
Агітаційно-роз'яснювальна робота	1800
Витрати використання системи оцінки та атестації персоналу	7100
Витрати навчання персоналу	100000
Витрати на програмне забезпечення	35000
Витрати придбання додаткової довідкової літератури	13000
Витрати на оплату консультації при розробці нового проекту атестації персоналу	85000
Разом	241900

Джерело: власна робота

Крім інвестиційних витрат, існують поточні витрати, тобто витрати, які компанія несе, коли щороку проводить атестацію працівників. Оцінювання проводиться незалежними експертами, гонорари яких розраховані в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Поточні витрати на проект в 2026 році

Найменування	Значення, тис.грн
Заробітна плата працівникам	200000
Обслуговування програмного забезпечення	18000
Витрати виготовлення бланків наказів, анкет та інших. друкованої продукції	3500
Адміністративні витрати	17000
Кошти на преміювання працівників за результатами атестації	45000
Оплата послуг запрошених на атестацію Експертів	36000
Разом	319500

Джерело: власна робота

Згідно з таблицею 3.4, вартість проекту розробки та впровадження системи оцінки та атестації персоналу в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика

«Рошен» становить 319500 грн. Поточні витрати здійснюються кожного разу, коли проводиться оцінка.

Якщо впровадити програму оцінювання персоналу, результати можна буде побачити вже через шість місяців. Якщо врахувати також очікуване підвищення продуктивності, то можна розрахувати прибуток організації на наступні чотири роки в річному обчисленні. Результати можна розрахувати наступним чином.

Наступні критерії можуть бути використані як орієнтири для оцінки ефективності проекту:

- показник чистого дисконтованого прибутку
- показники прибутковості;
- період окупності;
- рентабельність.

Джерелом фінансування реалізації запропонованих заходів з атестації персоналу в компанії є фінансові ресурси.

За оцінками експертів додаткові вигоди від впровадження нового проекту з атестації персоналу складуть 14 000 тис. грн на рік, що на 4,18% більше порівняно з попереднім роком.

Розрахувавши показники проекту, можна визначити обсяг інвестицій, доцільність реалізації проекту та термін окупності проекту. Інвестиційна вартість проекту становить 241900 тис. грн., річна вартість – 319500 тис. грн., загальна вартість – 561400 тис. грн.

Для розрахунку ефективності запропонованих заходів важливо розрахувати термін окупності проекту. Розробка та реалізація проекту розпочнеться 1 травня 2026 року. Першу атестацію працівників планується провести 20 червня 2026 року. Результати атестації будуть оголошені через шість місяців, а запропоновані заходи з атестації будуть впроваджуватися в компанії до кінця 2026 року.

Склад одноразових витрат, пов'язаних із запровадженням посади менеджера з оцінки персоналу, наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок капітальних (одноразових) витрат за введення посади
менеджер з атестації персоналу, грн на 2026

Найменування	Кількість	Значення, тис.грн
Ноутбук	1	65000
Встановлення програмного забезпечення	1	5500
Комп'ютерний стіл	1	25000
Письмовий стіл	1	15000
Стілець	1	4000
Разом	6	114500

Джерело: власна робробка

Дані таблиці 3.6 характеризують склад поточних витрат.

Таблиця 3.6

Розрахунок поточних витрат за введення посади спеціаліста з атестації
персоналу, грн. на 2026 рік

Показник	Кількість	Витрати на міс., грн.	. Витрати на рік, грн
Заробітна плата менеджера	1	35000	420000
Податки	1	20290	243480
Канцтовари, у тому числі:			
папір	3 пачки	890	10680
ручка	2 шт.	30	360
карандаш	2 шт.	25	300
USB накопичувач	1 шт.	300	3600
папки	3 шт.	240	2880
файли	10 шт.	550	6600
Разом	-	57325	687900

Джерело: власна робробка

Таким чином, загальна вартість впровадження експерта з атестації персоналу дорівнює:

$$\text{Загальна вартість} = \text{Капітальні витрати} + \text{Поточні витрати} \quad (3.1)$$

$$\text{Загальна вартість} = 114500 + 687900 = 802400 \text{ грн.}$$

Соціальна ефективність проявляється у здатності організації досягати соціально позитивних змін або навіть уникати негативних змін.

Чистий дисконтований дохід (ЧДД) або інтегральна економічна ефективність (ІЕЕ) визначається як сума економічних ефектів, доступних за весь період, враховуючи базовий рівень (перший рік розрахункового періоду), або це перевищення інтегрального економічного ефекту над інтегральними витратами і дорівнює:

$$\text{ЧДД} = (3246,3 - 119,0) * 0,83 = 2595,66 \text{ тис. грн.}$$

Період окупності (поточний) – це мінімальний інтервал часу (від початку реалізації проекту), протягом якого інтегральні економічні вигоди є позитивними і залишаються постійними. Період окупності визначається виходячи з таких умов:

$$\text{Період окупності} = \text{Інвестиції} / \text{Грошовий приплив} \quad (3.2)$$

$$\text{Період окупності} = 802,4 / 3246,3 = 0,25 \text{ року, або приблизно 4 місяці.}$$

Рентабельність інвестицій (R_n), що враховує інтереси учасників або специфіку проекту, і дорівнює:

$$R_n = 2595,66 / 3246,3 = 0,79 \text{ або } 79\%$$

Аналіз цього проекту показує, що він є ефективним і вартим впровадження. Атестація дозволяє визначити рівень відповідності працівників робочому місцю та їхню кваліфікацію завданням, які вони виконують.

Висновки до розділу 3

Система вдосконалення менеджменту персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має цілісний характер і спрямована на стратегічне зміцнення людського потенціалу підприємства. Вона включає основні напрями роботи з персоналом – від оптимізації процедур добору, адаптації та оцінювання до розширення можливостей навчання, розвитку професійних компетенцій та вдосконалення мотиваційних інструментів. Такий комплексний підхід демонструє орієнтацію компанії не лише на вирішення поточних кадрових питань, але й на довгострокове формування кваліфікованого, стабільного та відданого колективу, здатного забезпечувати високу конкурентоспроможність підприємства.

Разом з цим, підприємство акцентує увагу на формуванні комфортних умов праці, розвитку корпоративної культури та цифровій трансформації

кадрових процесів, що виступають важливими передумовами для зростання продуктивності та підвищення ефективності управління персоналом. Реалізація таких заходів сприяє покращенню внутрішніх комунікацій, зменшенню плинності кадрів і зміцненню репутації компанії як надійного роботодавця. Загалом окреслені напрями удосконалення підтверджують послідовну й стратегічну роботу підприємства над підвищенням якості системи менеджменту персоналу та забезпеченням стабільного розвитку.

Запропонована система розвитку внутрішнього бренду ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» спрямована на формування сильного іміджу роботодавця та підвищення залученості персоналу. У структурі запропонованих заходів простежується акцент на покращенні комунікацій між різними рівнями управління, підтримці відкритого діалогу та підвищенні прозорості внутрішніх процесів. Важливе місце посідає розвиток корпоративної культури, зокрема створення єдиних цінностей, формування командного духу та зміцнення почуття приналежності працівників до компанії. Такі заходи здатні підвищити рівень лояльності персоналу, забезпечити стабільність кадрового складу та створити позитивне робоче середовище.

Крім того, розвиток внутрішнього бренду передбачає впровадження інструментів нематеріальної мотивації, розширення можливостей для професійного зростання, удосконалення системи визнання досягнень та підвищення якості внутрішніх сервісів для працівників. Значну увагу приділено й цифровізації комунікацій, що дозволяє забезпечити швидке інформування та підвищити доступність корпоративних ресурсів. Сукупність запропонованих заходів свідчить про стратегічний підхід компанії до менеджменту персоналу, де розвиток внутрішнього бренду розглядається як важливий інструмент формування конкурентоспроможного та згуртованого колективу, здатного підтримувати високі стандарти діяльності підприємства.

Запропонований проєкт щодо проведення атестації працівників підприємства є стратегічно важливим для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» і може принести суттєві довгострокові вигоди. Його

впровадження сприятиме сталому розвитку підприємства, підвищенню продуктивності та покращенню менеджменту персоналу.

ВИСНОВКИ

Система менеджменту персоналу є ключовим інструментом забезпечення стратегічного розвитку підприємства, оскільки вона охоплює широкий комплекс функцій, спрямованих на формування ефективного та професійного колективу. Її результативність значною мірою визначається тим, наскільки гармонійно враховано специфіку діяльності організації, її місію, корпоративні цінності та довгострокові цілі. Важливою умовою є також здатність системи гнучко реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища, адаптуючи управлінські рішення до нових викликів і потреб.

Ключові підсистеми менеджменту персоналу – планування персоналу, добір і адаптація працівників, оцінювання результатів їх роботи, організація навчання та розвитку, формування мотиваційної політики й підтримання ефективних комунікацій – забезпечують узгодженість кадрових процесів та стабільність функціонування підприємства. Особливе значення має система оцінювання персоналу, адже саме вона дозволяє упорядкувати управління ефективністю, формувати зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками та забезпечувати оптимальний розподіл кадрового потенціалу відповідно до стратегічних завдань організації.

Важливим підґрунтям для результативної роботи системи менеджменту персоналу є нормативно–правове та інформаційне забезпечення. Чітко визначені законодавчі норми, внутрішні регламенти та положення гарантують правомірність кадрових рішень, захист трудових прав співробітників і прозорість управлінських процесів. Водночас сучасні інформаційні системи дають змогу ефективно аналізувати дані про персонал, прогнозувати потреби у кадрах і підвищувати якість управлінських рішень. Поєднання нормативної бази та інформаційних технологій створює умови для стратегічно орієнтованого, результативного та конкурентоспроможного управління персоналом.

Встановлено, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є одним

із лідерів кондитерської галузі в Україні та Східній Європі, входячи до переліку тридцяти найбільших виробників світу. Центральний офіс компанії розташований у Києві, а на фабриці працює близько тисячі співробітників. Виробничі потужності підприємства дозволяють виготовляти до 100 тонн продукції щодня, що забезпечується сучасним обладнанням як іноземного, так і українського виробництва. Аналіз фінансових показників засвідчив, що у 2022–2024 роках чистий дохід підприємства зріс на 29,92%, а валовий прибуток – на 38,58%, що свідчить про покращення операційної діяльності та рентабельності виробництва.

Кадрова система фабрики вирізняється чіткою структурованістю та високим рівнем професіоналізації. Відділ кадрів забезпечує ключові функції – планування персоналу, підбір і відбір кандидатів, адаптацію нових працівників, оцінювання результативності, навчання та розвиток, а також формування системи мотивації. У процес управління персоналом активно залучені керівники всіх рівнів, які визначають стратегічні напрями кадрової політики, ухвалюють управлінські рішення та забезпечують належну комунікацію в колективі. Керівники підрозділів і майстри виробничих цехів виконують важливу роль у щоденній організації праці, підтриманні дисципліни та передачі практичних навичок новим співробітникам.

Система менеджменту персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє високу ефективність і соціальну орієнтованість. Працівникам забезпечуються комфортні умови праці, корпоративний транспорт, медичне страхування, безкоштовне харчування та стабільна, прозора система оплати праці. Відсутність нещасних випадків за три роки підтверджує високий рівень охорони праці, а індекс eNPS 83,2% свідчить про високу лояльність персоналу навіть за умов воєнного стану. Компанія приділяє значну увагу навчанню та розвитку, інвестуючи понад 1,7 млн грн у підготовку кадрів, зокрема через програму «Школа майстрів», що демонструє високу результативність. Збалансований віковий склад персоналу, інклюзивність та виявлені напрямки покращення гендерної рівності підтверджують стратегічний

підхід підприємства до розвитку людського капіталу.

Система удосконалення менеджменту персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має комплексний та послідовний характер, спрямований на зміцнення кадрового потенціалу підприємства. У ній поєднано ключові елементи роботи з персоналом: оптимізацію процесів добору, адаптації та оцінювання, розширення можливостей навчання та професійного розвитку, а також підвищення ефективності мотиваційних механізмів. Такий підхід свідчить про зосередженість компанії не тільки на вирішенні оперативних кадрових завдань, але й на створенні висококваліфікованого, стабільного та вмотивованого колективу, який здатний забезпечувати конкурентні переваги підприємства в довгостроковій перспективі.

Паралельно підприємство приділяє увагу формуванню сприятливого робочого середовища, розвитку корпоративної культури й цифровізації процесів управління персоналом, що є важливими умовами для підвищення продуктивності та зміцнення ефективності менеджменту. Такі кроки сприяють покращенню системи внутрішніх комунікацій, зменшенню плинності кадрів і підсиленню іміджу підприємства як надійного роботодавця. Сукупність запропонованих напрямів демонструє цілісну та стратегічну роботу компанії, спрямовану на підвищення рівня кадрового менеджменту та забезпечення сталого розвитку організації.

Розроблена система розвитку внутрішнього бренду ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» орієнтована на посилення іміджу роботодавця та зміцнення залученості працівників. Запропоновані заходи акцентують увагу на покращенні внутрішніх комунікацій, налагодженні прозорого діалогу між управлінськими рівнями та формуванні єдиних корпоративних цінностей. Особливе місце посідає розвиток командної взаємодії та підсилення відчуття приналежності співробітників до організації, що сприятиме підвищенню лояльності, стабільності кадрового складу та створенню сприятливої атмосфери всередині компанії.

Окремий акцент зроблено на впровадженні інструментів нематеріальної

мотивації, розширенні можливостей професійного зростання, покращенні системи визнання досягнень і підвищенні якості внутрішніх сервісів для персоналу. Важливою складовою є цифровізація комунікаційних каналів, яка забезпечує оперативний доступ до інформації та корпоративних ресурсів. У комплексі ці кроки підтверджують стратегічний підхід до формування сильного внутрішнього бренду, що сприяє створенню згуртованої, проактивної та конкурентоспроможної команди.

Запропонований проект атестації персоналу має вагоме стратегічне значення для підприємства та здатний забезпечити відчутні довгострокові результати. Його реалізація дозволить підвищити ефективність управління персоналом, оптимізувати кадрові рішення, стимулювати професійний розвиток працівників та сприяти подальшому зміцненню позицій підприємства на ринку.

.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкин Я. Ф. Облік доходів та фінансових результатів операційної діяльності. Бізнес Інформ. 2019. № 11. С. 282-289.
2. Азарова А., Мороз О., Сторожа А. Моделювання системи підтримки прийняття рішень щодо покращення інноваційної діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 6. Т. 1. С. 112-115.
3. Азарова А., Роїк О., Лобанкіна І. Впровадження та використання автоматизованих систем підвищення продуктивності праці на підприємстві за умов кризи. Економічний простір. 2010. № 42. С. 125-132.
4. АМКУ оштрафував на 283 млн гривень компанії, пов'язані з Roshen. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-amku-roshen-shtraf/31619789.html>.
5. Анпілогов С., Гарафонов С. Особливості формування стратегічного потенціалу вітчизняної пивоварної галузі: тенденції змін та імплементація антикризових заходів. Scientific journal. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 4, С. 8-19.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
7. Балуська О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>
8. Басова О.О. Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку кондитерської галузі України. Ефективна економіка. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6311>.
9. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. №2 (38). С. 25-30.
10. Болотова О. О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу. 2017. №45. С. 34-41.
11. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом

підприємства. Економічний аналіз. 2018. №. 28 (3). С. 154-161.

12. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 403 с.

13. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге видання. К. : Центр учбової літератури. 2003. 502 с.

14. Виноградський М. Д., Беляєва С. В. Управління персоналом: навчальний посібник для студ. вищих навчальних закладів. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 501 с.

15. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 34.

16. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л.В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Бізнес Інформ. 2018. №12. С. 465-470.

17. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7(172). С. 29-37.

18. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 29-37.

19. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. №5. Т.2. С. 192-196.

20. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 216-224.

21. Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.

22. Дегтяренко В. Суб'єктний підхід до розробки стратегії HR-бренду

вітчизняного підприємства. Стратегія бізнесу: футурологічні виклики. 2019. С. 275-280. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/31930>

23. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 1(2). С. 31-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1\(2\)6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)6)

24. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. / М. С. Дороніна : монографія. Харків: ХДЕУ, 2002. 432 с.

25. Єрмак С.О., Плотницька В.В. Інноваційні аспекти розвитку ринку кондитерських виробів України. Бізнес-інформ. Харків. 2016. № 11. С. 398-403.

26. Закон України «Про зайнятість населення» №5067-VI від 05.07.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>.

27. Закон України «Про оплату праці» №108/95-ВР від 24.03.1995 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

28. Закон України «Про охорону праці» №2694-XII від 14.10.1992 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>.

29. Закон України «Про професійний розвиток працівників» №4312-VI від 12.01.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>.

30. Закон України «Про рекламу» №270/96-ВР від 03.07.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

31. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» №1667-IX від 15.07.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>.

32. Захарова О.В., Барбанова І.С. Нормативне підґрунтя активізації інноваційного розвитку регіонів України. Економіка і організація управління. 36. наук. праць. Вінниця: ДонНУ ім. Василя Стуса, 2019. Вип. №1 (33). С. 53-63.

33. Зубарева Г.М. Управління кадровою безпекою бізнесу як інструмент активізації регіонального розвитку в повоєнний період. Економіка і організація

управління. 36. наук. праць. Вінниця: ДонНУ ім. Василя Стуса. 2023. Вип. №2(46). С. 216-227.

34. Касич А.О., Стояненко В.О. Теоретичні основи управління соціальною відповідальністю підприємств у сучасних умовах. Приазовський економічний вісник. 2017. Вип. 5 (05). С. 186-191.

35. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. К.: Видавничий дім «Юридична книга», 2005. 358с.

36. Качан Є.П., Дяків О.П., Надвиничний С.А. та ін. Економіка праці та соціально- трудові відносини: навч.-метод. Посібник: Терноп. нац. екон. ун-т. Т.: Екон. думка, 2008. 366 с.

37. Київська кондитерська фабрика Рошен. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Київська_кондитерська_фабрика_Рошен

38. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу у реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. 2011. №5. С. 81-85.

39. Коваль О.П., Власенко Р.В. Нова соціальна політика як шлях до відновлення людського капіталу. Український соціум. 2024. № 3. С. 126-136.

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

41. Коренюк П. Удосконалення управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2018. №4. С. 86-92.

42. Костів. Т., Мацишин М. Бренд роботодавця та імідж організації на ринку праці. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. 2020. С. 237-240. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40083/1/379.pdf>

43. Костюк В. О. Факторний аналіз рівня продуктивності праці. Комунальне господарство міст. 2013. №108. С. 457-463.

44. Крамаренко А.В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві: автореф. дис. ...канд. екон. наук: 08.00.04.

Міністерство освіти і науки України; «Національний гірничий університет». Дніпропетровськ, 2014. 20 с

45. Круглов В.В., Терещенко Д.А. Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. Освітня аналітика України. 2024. Вип. 2. С. 21-33.

46. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2010. 308 с.

47. Крушельницька О. В., Котвицький А.А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. К.: Знання України. 2008. 299 с.

48. Куделя В. І., Мирошниченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3(1). С. 107-111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)_21)

49. Кудлай В. Г. Менеджмент персоналу підприємства. Практикум: навч. посіб. К.: КНЕУ. 2012. 205 с.

50. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. №14. С. 449-451.

51. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації URL: [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1\(111\)/4_Lukian.pdf](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1(111)/4_Lukian.pdf)

52. Лутай Л. А. Дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємства. Економіка розвитку. 2013. № 3. С. 82-85.

53. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. Ефективна економіка. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1212>

54. Матушко А.Є. Оцінка ефективності навчання персоналу Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка». Державний гуманітарний університет ім. П. Могили. 2010. Вип. 132. Т. 145. С. 108-114.

55. Михайлик А.С. До питання нормативно-правового регулювання

захисту персональних даних працівників в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2023. Вип. 72(2). С. 82-87.

56. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. 3-тє вид., випр. і дон. К.: Т-во «Знання», КОО, 2018. 435 с.

57. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Нар. укр. акад. Х.: Вид-во НУА, 2013. 376 с.

58. Офіційний сайт підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL: <https://www.roshen.com/pro-roshen>.

59. Павленко М.С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Вчені записки 60 Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т.31(70), № 2(2). С. 13-18.

60. Палагута С. С. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємств і організацій. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. С. 418-421.

61. Поліщук І.І., В. В. Швед В.В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Вінниця: Твори. 2019. 283 с

62. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. №3. С. 163-166.

63. Розметова. О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Ефективна економіка. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>

64. Руденко О. М. HR-менеджмент у публічному управлінні: навч. посіб. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. 124 с.

65. Сафонова Н. Б. Сучасні інформаційні технології в системі управління персоналом на підприємствах споживчої кооперації України. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2009. № 6 (136). Ч. 1. С. 244-246.

66. Седікова І., Козак К., Седіков Д. Управління персоналом в умовах

глобальних інформаційних процесів. Food Industry Economics. 2023. № 14 (2).
URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2324>

67. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія. К.: ТОВ «Три-К», 2013. 582 с.

68. Терещенко Д.А. Державне регулювання формування та розвитку людського капіталу в умовах інноваційної економіки: теоретичні аспекти. Теорія та практика державного управління. 2019. Вип. 4. С. 115-122.

69. Фадєєва І. Г. Розвиток концептуальних засад автоматизованого аналітичного управління бізнеспроцесами. Вісник Хмельницького національного університету. 2008. 5. Т. 2 (119). С. 214-216.

70. Хміль Ф. І. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Видавничий центр «Академія». 2006. 488 с.

71. Цимбалюк І.М. Підвищення професійної кваліфікації: психологія педагогічної праці. Київ. Професіонал. 2014. 255 с

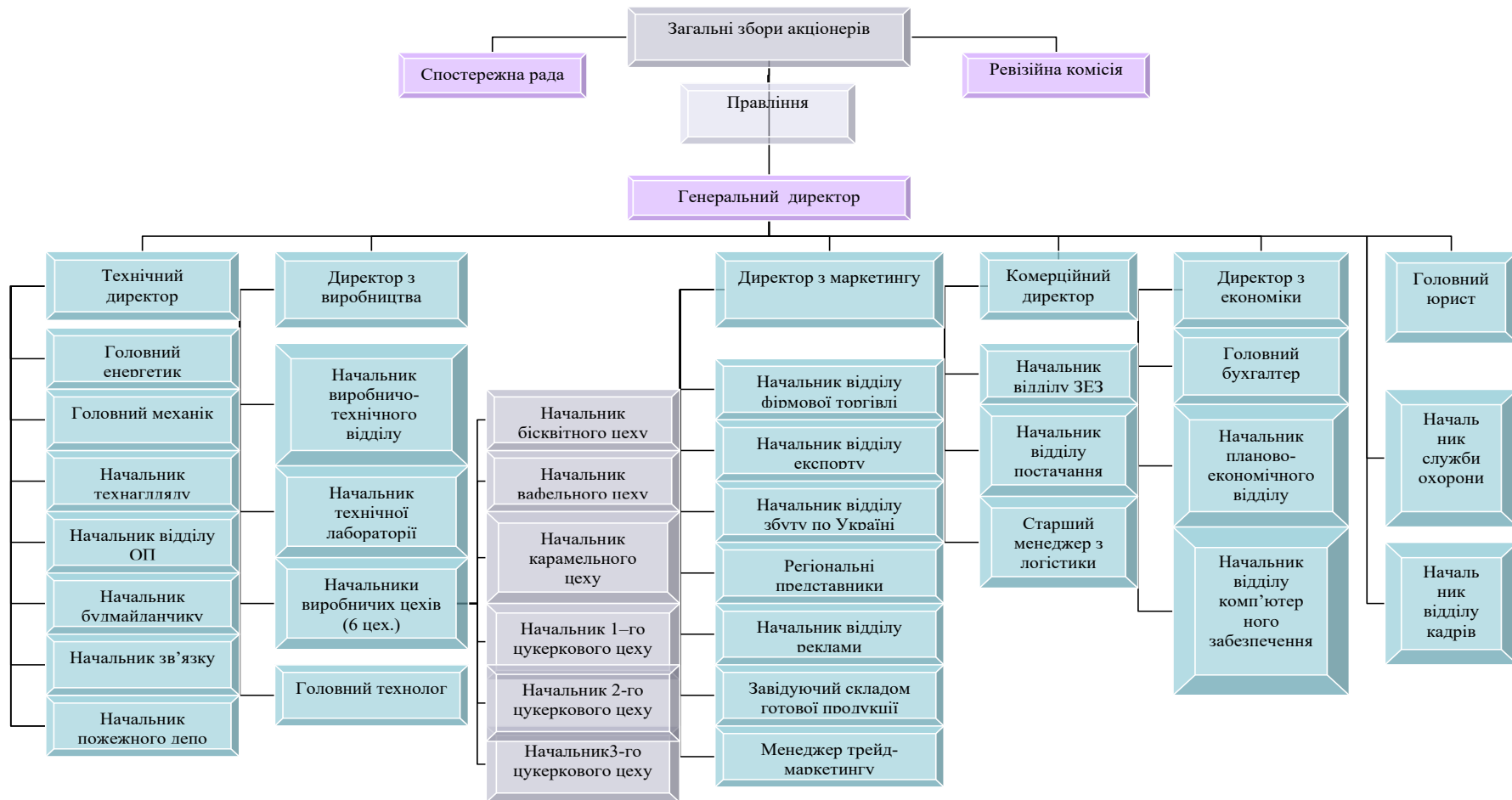
72. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2016. 258. с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35633/tsymbalyuk_uprav_16.pdf?sequence=1&isAllowed=y

73. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 1. С. 41-44.

74. Чернетенко О. А. Атестація робочих місць за умовами праці. Довідник кадровика. 2018. № 4. С. 51-57.

75. Шаповал О.А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2016. №4 С. 220-223.

ДОДАТКИ



Управлінська структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Карта експертної оцінки спеціаліста

Характеристика (кваліфікаційна ознака)	Оцінка	Фактична оцінка атестаційної комісії (експерта)
1. Відповідність знань працівника виконуваній роботі:		
повністю відповідає	5	
Частково	3	
Не відповідає	1	
2. Виконання планових завдань:		
завжди виконує	5	
рідко бувають випадки не виконання	4	
випадки не виконання трапляються часто	3	
не виконує постійно	0	
3. Якість роботи:		
винятково висока якість роботи, використовує нові творчі рішення	5	
працює добре, старається	4	
працює задовільно, трапляються помилки	3	
працює погано, з помилками	1	
4. Продуктивність праці:		
всю роботу виконує вчасно, охоче бере додаткові завдання	5	
завдання виконує вчасно	4	
як правило завдання виконуються вчасно	3	
інколи трапляються збої	2	
завдання виконуються з запізненням	1	
5. Оцінка якості праці по комплексній системі управління якістю праці (середня за останній рік):		
на рівні планової і вище	5	
нижче запланованої до 10%	3	
нижче запланованої більше 10%	1	
6. Виконавча дисципліна (середня за останній рік):		
на рівні планової і вище	5	
нижче планової до 10%	3	
нижче планової більше 10%	1	
7. Трудова дисципліна (за останні п'ять років):		
ніколи не порушував	5	
одне порушення	3	
більше одного порушення	0	
8. Самостійність:		
питання завжди вирішує самостійно	5	
самостійні рішення приймає в більшості випадків	4	
ухиляється від прийняття самостійних рішень	1	