

8
04.06.2024

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

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



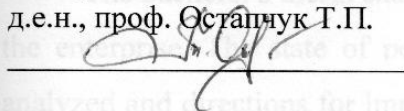
САЧУК Юлія Володимирівна
(студентка групи МО-64)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ
ВДОСКОНАЛЕННЯ**

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

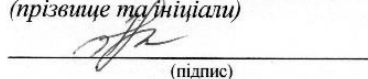
Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бурачек І.В.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Ткачук Г. Ю.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття та структура кадрової політики підприємства.....	5
1.2. Вплив кадрової політики на конкурентоспроможність підприємства.....	10
1.3. Методи оцінки ефективності формування та роботи кадрової політики підприємства.....	14
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління кадровою політикою підприємства.....	18
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПрАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	36
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	36
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен».....	44
2.3. Оцінка системи управління кадровою політикою підприємства.....	53
2.4. Напрями підвищення ефективності роботи кадрової політики підприємства.....	60
Висновки до розділу 2.....	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми: Останнім часом управління персоналом набуває особливого значення, так як сучасні підприємства, що активно діють у постійно мінливому середовищі, орієнтовані на високу якість послуг, все більшою мірою залежать від людського чинника. Сьогодні бізнеси змагаються за таланти на насиченому ринку праці, а ефективна кадрова політика стає ключем до привертання, утримання і розвитку висококваліфікованих кадрів. Також змінюються очікування працівників, сучасні робітники акцентують життя на балансі між роботою та особистим, розвитку кар'єри, а також на цінностях та місії компанії. Кадрова політика повинна враховувати ці фактори, пропонуючи гнучкі графіки роботи, можливості для навчання та розвитку, а також створюючи стимули для залучення та утримання персоналу. Варто зазначити, що відбуваються постійні зміни у ринковому середовищі і це змушує підприємства переглядати та змінювати свою кадрову політику, шукати більш ефективні методи управління персоналом для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності адже саме людський капітал забезпечує конкурентоспроможність та економічну ефективність підприємства.

Мета дослідження: аналіз кадрової політики ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен».

Об'єкт дослідження: кадрова політика ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен».

Предмет дослідження: сукупність теоретичних та практичних положень реалізації кадрової політики на підприємстві ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен».

Методи дослідження: під час виконання дипломної роботи було застосовано як загальні, так і специфічні методи аналізу. Для дослідження сучасних поглядів на поняття кадрової політики використовувалися методи логічних узагальнень, абстрактно-логічний метод та причинно-наслідковий аналіз. Аналітичну інформацію було отримано з даних статистичної звітності

та внутрішніх джерел, зокрема бухгалтерської звітності підприємства. Теоретичною основою дослідження стали праці провідних зарубіжних і вітчизняних вчених, які спеціалізуються на питаннях кадрової політики та управління персоналом.

Теоретична значимість: узагальнення теоретичної інформації про кадрову політику підприємства та шляхи її вдосконалення.

Практична значимість: було розроблено рекомендації щодо поліпшення реалізації кадрової політики на підприємстві та оцінено економічну ефективність їх впровадження. Результатом розроблених заходів є оптимізація робочого часу персоналу, збільшена продуктивність праці, балансування системи оплати праці та поліпшення психологічного клімату.

Структура та обсяг роботи: дана робота складається з вступу, двох розділів, які поділяються на підрозділи, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить сторінок. Робота містить таблиць, рисунків, додатки. Список використаних джерел налічує найменування.

Розділ 1. Теоретичні основи управління кадровою політикою підприємства

1.1. Сутність та роль кадрової політики на підприємстві

У сучасному світі, який характеризується швидкими змінами в усіх сферах життя, високою конкуренцією та стрімким розвитком технологій, управління людськими ресурсами має вирішальне значення для успіху підприємств. Одним із ключових елементів цього процесу управління є кадрова політика підприємства, яка визначає загальну кількість, якість і потенціал співробітників конкретної організації. Варто зазначити, що кадрова політика не обмежується кількістю співробітників, а також включає індивідуальні та колективні навички, мотивацію, розвиток і здатність до змін.

Кадри підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи. Саме кадри грають важливу роль у виробничому процесі, саме від них залежить, наскільки ефективно використовуються на підприємстві засоби виробництва і наскільки успішно працює підприємство в цілому. Тому на кожному підприємстві повинна розроблятися і здійснюватися ефективна кадрова політика.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації [1]

У вузькому сенсі кадрова політика - сукупність конкретних правил та обмежень щодо співробітників і організації. Управління трудовим персоналом потребує формування стратегії, встановлення мети та ряду завдань, а також визначення критеріїв відбору. У разі ефективного

функціонування кадрової політики на підприємстві виникає підвищення ефективності діяльності та розвитку персоналу [2]

Основними складовими кадрової політики є п'ять взаємопов'язаних тез, які допомагають компанії досягти поставлених цілей і реалізувати своє бачення в сфері управління персоналом:

- підвищення результативності працівників;
- оптимізація та стабілізація кадрового складу компанії й забезпечення ефективного використання їх можливостей та потенціалу;
- створення та розвиток системи навчання й розвитку персоналу;
- формування та підтримання високого рівня лояльності співробітників;
- формування та зміцнення корпоративної культури компанії;

На рівні підприємства природа та роль кадрової політики полягають у такому:

- кадрова політика є невід'ємною частиною загальної політики організації;
- відображає основні наміри керівництва щодо формування кадрового складу та його характеристик, механізму реалізації цілей та завдань, що спрямовані на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу, створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатен своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації, що певним чином обумовлюється державною кадровою політикою;
- механізм кадрової політики перш за все обумовлюється економічними інтересами й не завжди відповідає цілям працівника як об'єкта кадрової політики;
- кадрова політика має забезпечити концентрацію очікувань та сподівань загальної політики організації;
- кадрова політика покликана узгодити інтереси соціальних груп, спрямувати їх активність на продуктивну ділову взаємодію, знизити ймовірність деструктивного протистояння;

- неузгодження кадровою політикою економічних інтересів підприємства та цілей працівника, зрештою, породжує мотивовані конфлікти [1]

Відповідно до загальних вимог кадрова політика має бути: узгодженою зі стратегією розвитку підприємства, достатньо гнучкою, економічно обґрунтованою, виходити з реальних фінансових можливостей підприємства. Вона має забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників.

Принципами кадрової політики є:

- науковість;
- комплексність;
- системність;
- ефективність;
- демократизм управління;
- розуміння окремих людей та їхніх потреб;
- справедливість дотримання рівності й послідовності [3]

Основним змістом управління персоналом та кадрової політики є кадрове планування, розробка заходів щодо найму та відбору персоналу, запобігання плинності кадрів та аналіз її причин, створення постійно діючої системи професійного навчання. Інституціоналізація кваліфікації персоналу, запровадження систематичної атестації персоналу та забезпечення кар'єрного росту де це можливо, створення резервів доступу до робочих місць вищого рівня, кількісна та якісна наявність робочої сили, необхідної для впровадження сучасних технологічних процесів. Чітке визначення принципів, форм та системи мотивації праці, оптимізація витрат на управління персоналом, формування довгострокових стратегій управління персоналом тощо.

Понад 10 років як і у розвинених країнах, так і в Україні, більше уваги приділялося саме соціально-психологічному аспекту «людського» чинника управління. Але у світовій практиці, існують два відомі стилі управління персоналом — японський та американський [4].

Американське управління характеризується підходом до людини як до робочої сили та одного із засобів досягнення мети кампанії, з акцентом на індивідуалізм, особисте прийняття рішень на основі службових повноважень, концентрацію на поняттях самовідповідальності та самоствердження, здійснення короткотермінового найму. Американським компаніям властиві капіталоцентризм, швидка оцінка та кар'єрне зростання персоналу, спеціалізація діяльності, формальні, кількісні методи оцінки персоналу. Натомість у Японії управлінська практика відрізняється орієнтацією на людину, що виражається у підході до неї як особистості, колективізму, співпраці, колективному прийнятті рішень, здійсненні довготермінового найму. Підхід японських керівників до питання управління є набагато ширшим, ніж у американських і європейських колег, вони обережніше впроваджують ретельно сплановані зміни. Більш того, успішність Японії у світовому бізнесі не є містичним секретом причина тут одна – хороше управління та переміщення людини в центр управлінської концепції, на що ще в 30х роках засновник потужної компанії К. Мацусіта звернув увагу на необхідність глибокого, всебічного дослідження всіх нюансів спілкування з людиною, як ключовим елементом економічного механізму, котрий вимагає досконалого управлінського контролю та ротації. Японські корпорації більше використовують відданість своїх службовців компаніям. Сильне ототожнення службовців з корпорацією створює міцну мораль і до високої ефективності. Японська система управління прагне посилювати це ототожнення, доводячи його до жертвності інтересам фірми [5].

Головною метою кадрової політики є забезпечення нагального та своєчасного оновлення персоналу, підтримання його необхідної кількості та якості. Важливою ціллю є розвиток трудового колективу залежно від потреб організації, чинного законодавства, ситуації на ринку праці, який досягається за допомогою модернізації кадрової політики [6].

Також важливу роль у кадровій політиці підприємства відіграє мотивація праці, адже вона є інструментом ефективного управління персоналом.

Мотивація персоналу – це створення сприятливих умов і стимулів, які спонукають співробітників працювати з більшою самовіддачею та з націленістю на якість та результат. І грамотний підхід до мотивування може дати для підприємства певні переваги, а саме: підвищення якості виконуваної роботи і продуктивності компанії в цілому, формування доброзичливої та позитивної атмосфери в колективі, підвищення лояльності і відповідальності з боку персоналу, зниження плинності кадрів.

Найбільш поширеним видом мотивації є матеріальна мотивація. Вона передбачає винагороду працівників через заробітну плату, бонуси, премії, акції компанії та інші фінансові стимули. Гроші часто є основним мотиватором для багатьох працівників і можуть бути використані для стимулювання високої продуктивності.

Також інструментами мотивації може виступати не лише звичне нам матеріальне заохочення, а й мотиваційні наради, які допомагають залучити персонал в організаційне життя підприємства, можливості професійного зростання (різноманітні курси, тренінги, вебінари тощо). Це вигідно не лише для працівника, а й для компанії, адже людина, яка підвищила рівень знань в певній сфері зможе більш ефективно виконувати поставлені перед нею завдання. Також результативними можуть бути додаткові вихідні, гнучкий графік, комфортні умови роботи.

Є сім основних кроків для впровадження системи мотивації:

1. Визначення проблеми підприємства, що виникають через брак мотивації. Найчастіше це низька ефективність праці, висока плинність кадрів, погана атмосфера всередині колективу [2].
2. Складання списку ключових завдань на основі першого пункту.
3. Проведення соціальної діагностики. Для цього можна використовувати опитувальники, інтерв'ю або ж анкети. В результаті діагностики

визначаються ключові фінансові та нефінансові стимули, які потрібно впровадити для кращої роботи підлеглих.

4. Розробка системи мотивації на основі отриманих даних.
5. Розрахунок фінансових витрат на впровадження системи.
6. Детальне інформування персоналу про зміни. Якщо система складна, то краще роздати детальні інструкції, де будуть чітко описані параметри оцінювання та способи нарахування бонусів та штрафів.
7. Запуск і тестування системи. По закінченню пробного терміну підбиваються перші результати, шляхом зіставлення отриманого прибутку та витрачених коштів.

Якщо результат незадовільний, або ми розуміємо, що систему можна десь ще покращити, то потрібно провести повторне опитування персоналу та нову постановку цілей, можливо, були підібрані неоптимальні методи, або ж неправильно визначені стимули.

Результати проведеного дослідження дають змогу стверджувати, що правильна мотивація персоналу – ключовий фактор для розвитку підприємства і є одним із головних завдань управлінця. Крім класичних матеріальних стимулів є також багато нематеріальних способів підвищити самовіддачу від працівників. Успішне впровадження системи мотивації залежить від балансу між цими двома підходами.

1.2. Вплив кадрової політики на конкурентоспроможність підприємства

Мінливість світових явищ і процесів змінюють природу підприємства і відповідно, менеджери постають перед вибором нових технологій управління персоналом, які б максимально сприяли підвищенню конкурентоспроможності підприємств, причому, в довгостроковій перспективі

Вплив кадрової політики на конкурентоспроможність підприємства є досить великим, для прикладу від кадрів може залежати як і чи буде взагалі розвиватися підприємство, як воно функціонує зараз, яку репутацію має.

У літературі та на практиці існує велике різноманіття щодо визначення терміну “конкурентоспроможність” для прикладу етимологічно термін «конкурентоспроможність» визначається як здатність об’єкта змагатись з іншими аналогічними об’єктами за право бути обраним. При цьому ключовий вибір здійснюється за наявності відмінних ознак об’єкта – його конкурентних переваг [11]. Наведене тлумачення не дає повного визначення поняття “конкурентоспроможність підприємства”, оскільки воно має лише опосередкований зв’язок із проблемою вибору.

Конкурентоспроможність, що дослівно перекладається як “здатність змагатися” - це наявність певних переваг та вміння і спроможність використовувати їх у суперництві для досягнення своїх цілей.

В сучасних умовах персонал стає ключовим активом для підприємства, оскільки всі інші ресурси є пасивними за природою і потребують активної участі людини в процесі виробництва товарів і послуг. Люди, як прямі учасники бізнесу, не лише створюють продукцію та надають послуги, але й постійно удосконалюють товари, підвищуючи їх якість, споживчі властивості та функціональність. Вирішення цих завдань вимагає високого рівня ділової та професійної кваліфікації персоналу. Це підвищує значення управління персоналом та ефективної кадрової політики для підприємства.

За словами Грішної О.А. конкурентоспроможність працівника – це відповідність якості робочої сили потребам ринку, можливість перемагати в конкуренції на ринку праці, тобто повніше порівняно з іншими кандидатами задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, умінь, навичок, особистих рис.

З точки зору якості, конкурентоспроможність персоналу визначається сукупністю характеристик робочої сили, які забезпечують ефективну працю:

професійні навички, досвід роботи, вік працівника, його мовні здібності та інше.

В аспекті кількісних характеристик категорія «конкурентоспроможність працівника» може визначатися такими показниками, як продуктивність праці та ефективність праці, витрати робочого часу на виконання певних операцій (робіт), якість виробленої продукції [12]. Проте для досягнення високих економічних показників важливе значення в системі оцінки живого капіталу підприємства мають професійні навички та кваліфікація персоналу. Ці складові дозволяють працівникам не лише виробляти продукцію та надавати послуги високої якості, але й створювати інтелектуальну власність, що додає конкурентних переваг підприємству. Стійкі зв'язки та високий рівень організаційної культури сприяють формуванню унікального іміджу підприємства та задоволенню як клієнтів, так і всіх працівників, які використовують свій інтелект для створення унікальних товарів та послуг. Проте, щоб мотивувати працівників та забезпечити їх ефективність для конкурентного розвитку підприємства, необхідно, щоб кадровий менеджмент належним чином оцінив всі складові людського капіталу. Це, безумовно, залежить від обраної стратегії кадрової політики, орієнтованої на стратегічні цілі розвитку підприємства.

На рисунку 1.1 представлена залежність конкурентоспроможності підприємства від обраної кадрової політики з урахуванням підвищення конкурентоспроможності персоналу.

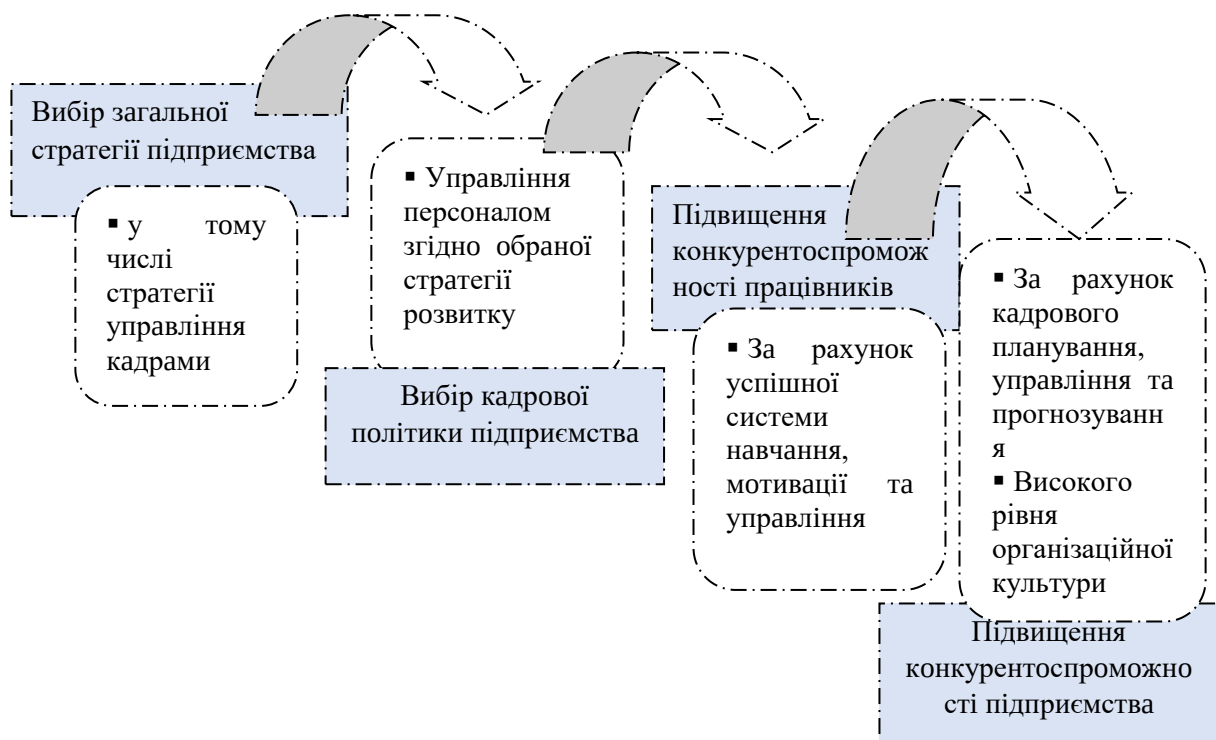


Рис. 1.1. Залежність конкурентоспроможності підприємства від кадрової політики підприємства

Персонал є найскладнішим капіталом для управління. Кожна людина є цілісна, неповторна, має особисті соціально-психологічні якості та характерні особливості. Тому управління цим ресурсом повинно носити комплексний комплексний характер і включати напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи [13].

Початковим етапом у кадровій політиці та управлінні персоналом завжди є створення ефективної системи відбору працівників, спрямованої на їхню прихильність до підприємства, відповідність їхніх інтересів інтересам трудового колективу та підприємства, мотивації на досягнення кінцевого результату.

1. Найм та рекрутинг: здатність залучати та утримувати висококваліфікований персонал визначає ефективність та якість надання послуг. Професійний та досвідчений персонал є ключовим для надання високоякісних послуг.
2. Освіта та розвиток: інвестування у програми навчання та розвитку персоналу сприяє підвищенню кваліфікації. Інвестиції у програми навчання та розвитку

персоналу сприяють актуалізації їхніх знань та вмінь. Працівники, які постійно вдосконалюють свої навички, забезпечують високий рівень фаховості та можуть ефективніше виконувати свою роботу.

3. Стимулювання та мотивація: системи стимулювання та мотивації персоналу сприяють підтримці високого рівня ентузіазму та залучення до роботи. Наприклад, премії та бонуси можуть підтримувати ентузіазм та мотивацію працівників у вирішенні нагальних завдань, що має прямий вплив на їх результативність та задоволеність роботою. Розробка індивідуальних програм стимулювання, які враховують особисті досягнення та внесок у розвиток підприємства, також є ефективним засобом. Регулярні оцінки та визнання можуть підтримувати внутрішню мотивацію персоналу.
4. Комунікація та колективна робота: активний обмін думками та ефективна взаємодія сприяють поліпшенню колективної роботи. Колектив, що спільно працює над досягненням спільних цілей, забезпечує ефективне виконання завдань та підтримує гармонійні відносини всередині команди.
5. Розробка кар'єрного зростання: можливості для кар'єрного зростання та просування по службі можуть бути ключовим чинником, який забезпечує збереження талановитого персоналу. Можливість розвитку кар'єрних шляхів стимулює працівників удосконалювати свої професійні навички та залишатися вірними компанії, що сприяє стабільності та високій продуктивності.
6. Здоров'я та безпека персоналу: забезпечення сприятливих умов праці, спрямованих на збереження здоров'я та безпеки персоналу, позитивно впливає на їхню продуктивність та тривалий внесок.
7. Інновації та впровадження технологій: розробка кадрової політики, яка спрямована на підтримку інновацій та впровадження передових технологій, допомагає підприємству залишатися на передових позиціях у своїй галузі.

Ці аспекти кадрової політики взаємодіють і визначають загальний рівень продуктивності та конкурентоспроможності підприємства, що

відображає його здатність забезпечувати якісні товари та послуги, сприяючи покращенню ефективності й досягненню стратегічних цілей.

Висновок: ефективна кадрова політика спрямована на збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу, зумовлює створення кваліфікованого і високопродуктивного колективу, що здатен вчасно відповідати на виклики середовища і продовжувати стратегію організації цим самим забезпечуючи конкурентоспроможність. Вплив кадрової політики на конкурентоспроможність підприємства надзвичайно важливий. Якщо підприємство має добре розроблену та ефективно впроваджену кадрову політику, це може значно підвищити його конкурентоспроможність на ринку. У цілому, ефективна кадрова політика може стати ключовим фактором успіху підприємства, допомагаючи зберегти конкурентну перевагу та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

1.3. Методи оцінки ефективності формування та роботи кадрової політики підприємства

Кадрова політика визначається як сукупність стратегічних напрямків та практичних заходів, спрямованих на вирішення проблем управління персоналом. Однак, ефективність цієї політики вимірюється не тільки в зміні процесів управління персоналом, але й у покращенні загальних результатів підприємства. Для оцінки ефективності формування та роботи кадрової політики існують різноманітні методи, які надають змогу здійснювати аналіз, визначати сильні та слабкі сторони, а також виявляти області для подальшого вдосконалення.

Немає єдиного методу визначення ефективності кадрової політики, для цього використовується кілька процедур. У західних країнах найбільш популярні у використанні такі методи:

- метод Делфі
- метод групових оцінок

- методики Філіпса
- експертна оцінка
- бенчмаркінг
- метод оцінки віддачі на кадрові інвестиції

Методика Делфі передбачає отримання незалежної інформації у процесі анонімного опитування. Даний процес включає в себе експертні та групові етапи. Перший етап методики полягає в інтерв'ю із незалежними експертами, на другому етапі аналітики у групах вивчають одержані результати попереднього етапу роблять висновки, на основі яких приймаються відповідне рішення [14].

У методі групових оцінок створюються групи з метою спільного розроблення стратегій і планів щодо вирішення поставлених завдань. Один із прикладів цього методу - це проведення мозкового штурму.

Методика Філіпса є комплексним аналізом оцінки ефективності управління людськими ресурсами, що ґрунтується на п'яти показниках:

1. Задоволеності працівників
2. Єдності в організації
3. Відсутності на робочому місці
4. Оцінка інвестицій у кадрову політику
5. Витрат з управління персоналом на одного співробітника

Метод експертних оцінок є одним з ключових методів науково-технічного прогнозування. Він ґрунтується на припущенні, що шляхом зібрання думок експертів можна створити відповідну модель майбутнього розвитку об'єкта прогнозування. У цьому методі використовується інформація та думки спеціалістів, які мають досвід та знання в області, що прогнозується.

Бенчмаркінг на сучасному етапі – це процес виявлення, дослідження, запозичення та адаптації передового досвіду підприємств однієї галузі, а також підприємств інших галузей (“out-of-box”) з метою розвитку [15]. Вчені розглядають бенчмаркінг як ефективну маркетингову стратегію. Бенчмаркінг

- це процес пошуку стандартного або еталонного економічно більш ефективного підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та адаптації їх найкращих методів роботи. Бенчмаркінг слід розглядати як постійний процес, а не одноразову подію. Для досягнення позитивних результатів необхідно впровадити його як невід'ємну складову інноваційного та процесу постійного вдосконалення виробничої діяльності. Використання бенчмаркінгу дозволяє підвищити якість продукції та зменшити витрати на її виробництво, що призводить до отримання конкурентних переваг підприємством.

Оцінка віддачі інвестицій використовує методологію, що базується на показнику ROI (прибутковість інвестицій), який широко застосовується у різних сферах бізнесу, включаючи управління персоналом. Показник розраховується за такою формулою [12]:

$$ROI = (R - I) / U * 100\% \quad (1.1)$$

де ROI - віддача інвестицій,

R - отриманий дохід,

I- виробничі витрати.

Використання цього методу пов'язане з певними викликами у визначенні витрат, оскільки точність цих розрахунків визначає достовірність результатів. Окрім прямих витрат, необхідно також враховувати приховані витрати, що є складною задачею. Оцінка таких витрат вимагає значних зусиль та ресурсів для їх правильного визначення.

Таблиця

Переваги та недоліки методів ефективності кадрової політики

Метод	Переваги	Недоліки	Галузь застосування
Експертна оцінка	Враховує особливості, які є важливими для підприємства та обробка різних варіантів	Суб'єктивність методу, достовірність та надійність результатів та необхідна висока кваліфікація експертів	Метод застосовується, коли неможливо провести рішення розрахунковим методом чи умовах невизначеності

Бенчмаркінг	Збільшення конкурентоспроможності компанії та оптимізація процесів	Не завжди успішний підхід однієї компанії буде виграшним для іншої, високі тимчасові та грошові витрати та відсутня повнота інформації	Застосовується у галузях економіки та менеджменту
Метод оцінки віддачі на кадрові інвестиції	Оцінюється фінансова ефективність вкладень у людино-ресурси	Розрахунок можливий лише за повноцінного володіння фінансовою звітністю та метод характерний для середніх і великих компаній	Області застосування великі
Метод групових оцінок	Вирішення питання за короткий проміжок часу, аналіз проблеми із різних сторін, розгляд альтернативних рішень	Метод може дати результату, тобто не всі учасники є експертами та необхідний досвідчений організатор групи	Області застосування великі
Метод Дельфі	Об'єктивна думка враховує різні сторони проблеми, незалежну думку групи та акцент методу на аналітичні рішення	Недостатня достовірність думки, високі тимчасові витрати, відсутня наукова база та не враховується креативні рішення	Сфера бізнеспрогнозування; прогноз науки та технологій
Методики Філіпса	Комплексна оцінка	Складність застосування методу в нашій країні	Компанії з постійним менеджментом

[16]

Також одним з основних методів оцінки ефективності кадрової політики є аналіз ключових показників успішності. Це включає в себе оцінку рівня збереження персоналу, частоти відновлення вакансій, рівня задоволеності працівників, ефективності навчання та розвитку. Шляхом аналізу цих показників можна з'ясувати, як добре кадрова політика відповідає потребам підприємства та сприяє досягненню його стратегічних цілей.

Оцінка фінансової ефективності є ще одним важливим методом. Вона включає аналіз витрат на найм та збереження персоналу в порівнянні з фінансовими результатами підприємства. Цей підхід дозволяє оцінити,

наскільки ефективно кадрова політика впливає на фінансові показники підприємства.

Додатково можна використовувати анкетування та опитування працівників адже вони можуть забезпечити важливу інформацію про їхнє ставлення до кадрової політики, а також виявити потреби та проблеми, з якими вони зіштовхуються у роботі.

Загалом, використання різноманітних методів оцінки ефективності дозволяє підприємствам отримувати об'єктивну інформацію про ефективність їхньої кадрової політики та приймати обґрунтовані рішення з метою її вдосконалення.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління кадровою політикою підприємства

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління кадровою політикою підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні справедливості, дотриманні прав та обов'язків як роботодавців, так і працівників, а також у формуванні ефективного управління персоналом.

Процес розробки кадрової політики на підприємстві проходить ряд етапів. Організації, які давно функціонують на ринку та співпрацюють з іноземними партнерами та представництвами, використовують документально закріплені положення про кадрову політику, кадрові процеси в організації, заходи та норми їх здійснення. Деякі організації мають лише теоретичне уявлення про розробку кадрової політики, процес не закріплений документально, або знаходиться в стадії формування. Досить часто у наукових публікаціях виокремлюють такі етапи розробки кадрової політики: нормування, програмування, моніторинг персоналу [16].

Мета етапу нормування – це узгодження принципів і цілей роботи з персоналом, з принципами та цілями організації та стратегічним розвитком підприємства. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку організації, надати прогноз можливих змін, підготувати конкретні вимоги до бажаного співробітника та можливості його розвитку в організації, визначити цілі роботи з персоналом [16].

Наступний етап кадрової політики – програмування. Основна мета полягає у створенні програм, способів досягнення цілей кадрової роботи, враховуючи актуальні умови та можливі зміни. Необхідно створити систему заходів і процедур по досягненню цілей – кадрові технології, які закріплені в документах та обов’язково враховують нинішній стан та умови змін [16].

Третій етап кадрової політики – це моніторинг персоналу. Ціль цього етапу – розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації. Виникає потреба виокремити індикатори стану кадрового потенціалу, розробки програми постійної діагностики та механізму застосування заходів розвитку й використання знань, досвіду, вміння і навичок персоналу. Доцільним є розробка та впровадження методики оцінки ефективності кадрових програм, здійснення атестації персоналу та планування кар’єри працівників, створення та підтримання ефективного робочого клімату. Для підприємств, що постійно проводять моніторинг персоналу кадрова політика є інструментом управління персоналу [16].

Також нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства включає в себе комплекс нормативних та правових документів, котрі складаються із законодавчої бази (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання трудової діяльності) та внутрішньофірмової системи юридичних та нормативних актів (колективні договори і угоди).

Трудове законодавство України охоплює такі основні закони:

1. Кодекс законів про працю (КЗпП) України. КЗпП регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці,

поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працюючих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини [17].

2. Закон України «Про зайнятість населення» визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державної політики у сфері зайнятості населення, гарантії держави щодо захисту прав громадян на працю та реалізації їхніх прав на соціальний захист від безробіття [18].

3. Закон України «Про колективні договори і угоди» визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців [18].

4. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає правові і організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними [18].

5. Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі – підприємства), а також із окремими громадянами та сфери державного і договірної регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати [17].

6. Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між

роботодавцем і працівником із питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні [18].

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу формування, ухвалення та реалізації стратегічних рішень у сфері управління персоналом. Це включає організацію розробки та впровадження методичних документів, а також систематизацію нормативних вимог у контексті управлінської діяльності з кадровими питаннями.

До нормативно-методичних документів відносять:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);
- документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом.

Також важливими організаційно-розпорядницькими документами є правила внутрішнього трудового розпорядку, що включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Один із ключових документів у сфері організаційних відносин — це колективний договір. Цей документ розробляється з активною участю різних підрозділів служби управління персоналом (наприклад, відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу). Колективний

договір — це угода між трудовим колективом та адміністрацією, яка регулює їхні взаємини протягом календарного року у контексті виробничо-господарської діяльності.

Інформаційне забезпечення підприємства є важливим аспектом його діяльності, оскільки воно включає в себе процеси збору, зберігання, обробки та передачі інформації, яка є необхідною для прийняття управлінських рішень і ефективного функціонування бізнесу.

Ефективність управління підприємством значно підвищується за умови ґрунтовно розробленого інформаційного забезпечення. В загальному розумінні під інформаційним забезпеченням вважається наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами, що міститься в базах даних інформаційних систем [21]

Під інформаційним забезпеченням управління підприємством розуміється сукупність даних та організація їх введення, обробки, зберігання, накопичення, пошуку і поширення в межах компетенції зацікавленим особам у зручному для них форматі. Виділяють три основні складові в системі інформаційного забезпечення управління підприємством:

- інформаційні ресурси;
- інформаційні технології;
- технічні засоби та програмне забезпечення;

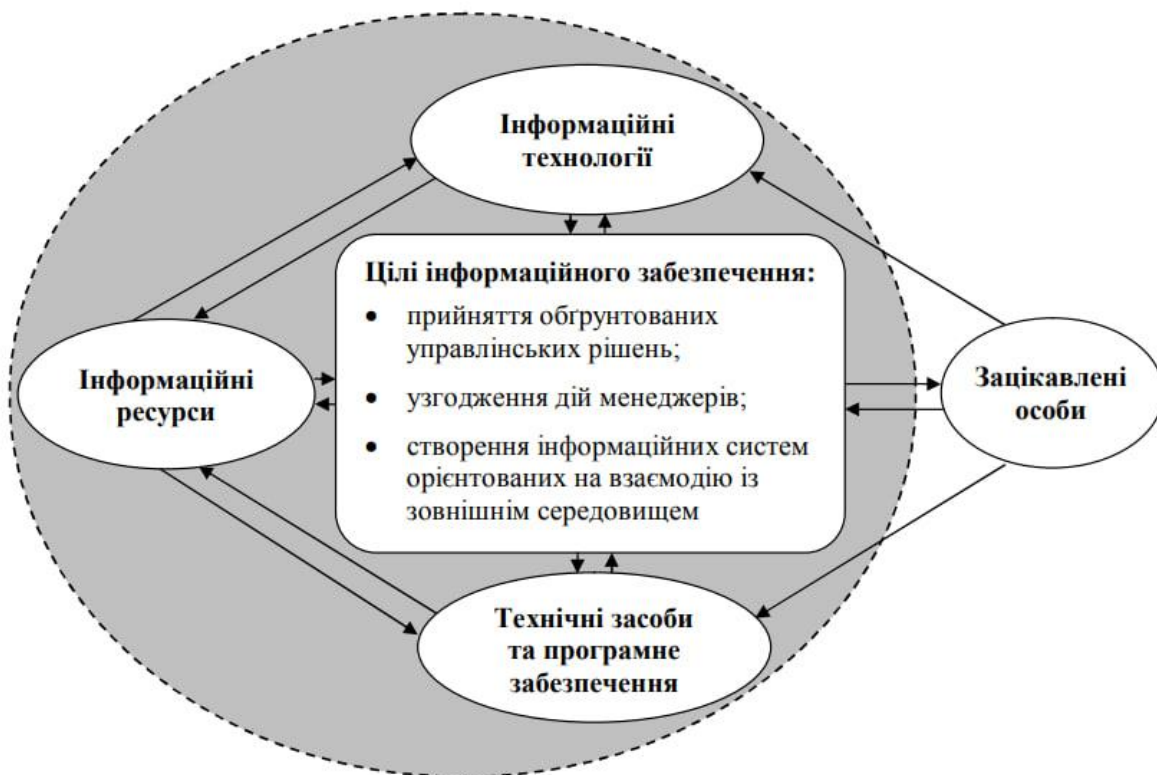


Рис.1.2. Складові інформаційного забезпечення [22]

Інформаційні ресурси розглядаються як упорядкована сукупність документованих даних, знань та відомостей, призначених для задоволення інформаційних потреб користувачів та використання у прийнятті рішень. Джерелами інформації можуть бути: вибіркові дані про зовнішнє середовище, які суттєво впливають на результати діяльності підприємства, такі як нормативно-законодавчі акти, результати досліджень і розробок, зокрема галузевих НДІ, спеціальні джерела інформації, власні дослідження та цільові дослідження спеціалізованих організацій, конференції, ярмарки, огляди періодичної літератури; позаоблікові та облікові дані про внутрішній стан і процеси на підприємстві.

Важливою складовою інформаційного забезпечення підприємства є інформаційні технології. Інформаційні технології означають сукупність засобів і методів збору, реєстрації, обробки, накопичення та передачі користувачам необхідних даних у системі організаційного управління з використанням обчислювальної техніки. Інформаційні технології пройшли

еволюцію, враховуючи зміну концепцій, підходів, методів та моделей управління підприємством.

Третьою складовою інформаційного забезпечення є технічні засоби та програмне забезпечення для ефективного управління підприємством. Для використання різних інформаційних технологій підприємству необхідно мати відповідні технічні засоби та програмне забезпечення.

Висновки до розділу 1

Кадрова політика підприємства є ключовим елементом управління, що визначає стратегічний напрямок розвитку персоналу, його ефективність та здатність компанії досягати поставлених цілей. Кадрова політика охоплює сукупність принципів, методів і заходів, що спрямовані на формування, використання і розвиток кадрового потенціалу підприємства. Її структура включає основні напрямки роботи з персоналом, такі як найм, навчання, мотивація, оцінка і розвиток співробітників. Ефективна кадрова політика сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи високу продуктивність праці, інноваційність та адаптивність до змін ринку. Правильно підібраний, мотивований та навчений персонал стає вирішальним фактором успіху на ринку. Для оцінки ефективності кадрової політики використовуються різні методи, включаючи кількісні та якісні показники, такі як рівень плинності кадрів, задоволеність працівників, продуктивність праці та фінансові результати. Аналіз цих показників дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати кадрову політику. Ефективне управління кадровою політикою вимагає дотримання чинного законодавства та регуляторних норм, що забезпечують правову захищеність працівників і роботодавця. Інформаційне забезпечення включає використання сучасних технологій для збору, обробки та аналізу даних, що дозволяє оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Отже, удосконалення кадрової політики на підприємстві, зокрема, ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен», є критично важливим для забезпечення його стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Впровадження сучасних методів управління персоналом, систем мотивації та навчання, а також дотримання нормативно-правових вимог сприятиме підвищенню ефективності роботи компанії та досягненню її стратегічних цілей.

Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління кадровою політикою ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження у дипломній роботі є приватне акціонерне товариство «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен». Компанія зареєстрована 20.04.1998 року за юридичною адресою Україна, Полтавська обл., місто Кременчук, Крюківський район, вулиця Жовтнева, будинок 57. Уповноваженою особою є Салак Віктор Адамович. Розмір статутного капіталу складає 310 228 600,00 грн [19].

Код ЄДРПОУ: 00382191.

Види діяльності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за КВЕД (Додаток А):

Основний:

10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

Інші:

46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

52.10 Складське господарство;

52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту;

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Назва підприємства, його організаційно-правова характеристика, установчі документи зображено в таблиці 1.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

Параметр	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КРЕМЕНЧУЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА РОШЕН
Скорочена назва	ПРАТ КРКФ "РОШЕН"
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	00382191
Дата реєстрації	20.04.1998
Розмір статутного	310 228 600,00 грн.

капіталу	
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів Інші: · 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами · 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля · 52.10 Складське господарство
Юридична адреса	Україна, Полтавська обл., місто Кременчук, Крюківський район, вулиця Жовтнева, будинок 57.

Джерело: створено автором

ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» - одне з найстаріших кондитерських підприємств України. З давніх-давен спеціалізується на виробництві карамелі.

Сьогодні на кондитерській фабриці ROSHEN у Кременчуці працює близько 500 осіб, а її виробнича потужність становить 300 тонн продукції на добу. На фабриці встановлено високоякісне обладнання з Німеччини, Нідерландів та Чехії.

Виробництво ROSHEN у Кременчуці орієнтоване на випуск карамельних виробів, таких як льодяники, молочні цукерки та різноманітні начинки. Завод є єдиним в Україні, що виробляє льодяникові карамельки з порошкоподібними пінними начинками.

Льодяники з молочною карамеллю "Лінива корова" не мають аналогів в Україні. Остання новинка фабрики (березень 2016 року) - льодяникові карамельки у формі стіків. Загалом асортимент компанії налічує понад 35 найменувань продукції.

Кондитерська фабрика ROSHEN у Кременчуці сертифікована за міжнародним стандартом якості ISO 9001:2008 та стандартом безпеки харчових продуктів ISO 22000:2005, IFS.

Продукція фабрики вирізняється винятковим смаком та креативною упаковкою. Вона неодноразово отримувала престижні нагороди на різних продовольчих виставках. Надзвичайні досягнення та успіх фабрики зумовлені поєднанням найсучасніших технологій, цікавих рецептів та натуральних інгредієнтів, які дають змогу створювати чудові смаки.

Організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства

Організаційна структура визначає розподіл функцій і повноважень щодо прийняття рішень між менеджерами компанії, які відповідають за діяльність структурних підрозділів, що складають організацію компанії.

Основними проблемами, які виникають при розробці структури управління, є встановлення відповідних взаємозв'язків між окремими підрозділами, розподіл обов'язків між менеджерами, вибір конкретних методів управління і процедурних послідовностей у прийнятті рішень, організація інформаційних потоків і вибір відповідних технічних засобів [20].

Проблеми вдосконалення організаційної структури управління включають уточнення функцій підрозділів, визначення прав і обов'язків кожного керівника і працівника, усунення багаторівневості, дублювання функцій та інформаційних потоків. Головним завданням тут є підвищення ефективності управління. Організаційна структура ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» побудована за лінійно-функціональним принципом, а розподіл праці в сфері управління здійснюється шляхом групування однотипних операцій з адміністративними функціями та об'єднання їх у відділи адміністративної організації компанії. Вищим органом управління компанії є співвласники компанії.

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

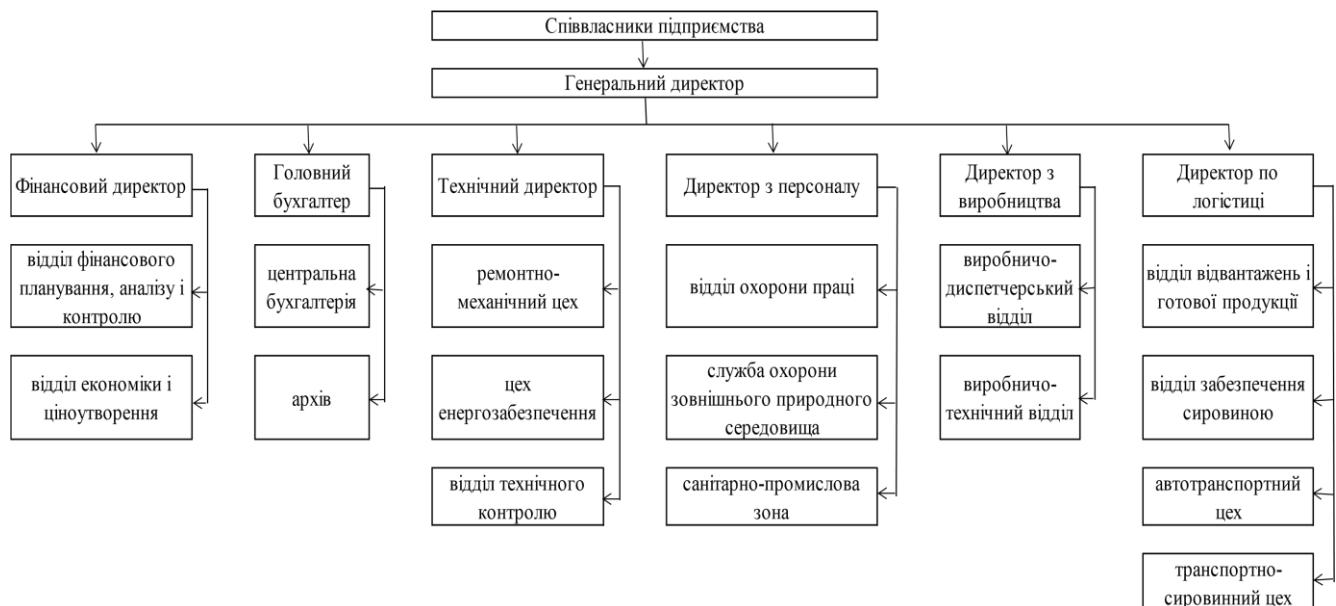


Рис.2.1. Організаційна структура ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

Аналіз функціональної структури управління має на меті визначити розподіл функціональних обов'язків у структурі управління та виявити деталі операцій у кожному підрозділі.

В процесі аналізу функціональної структури здійснюється: оцінка цілісності виконання функції управління всіма підрозділами підприємства, оцінка ефективності організаційної структури управління, оцінка надійності організаційної структури управління.

Для аналізу функціональної структури управління ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» використовується матриця функціонального призначення структури управління (табл. 2.2). Матриця функціонального розподілу була розроблена на основі спостережень у функціональних підрозділах ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» та на основі вивчення посадових інструкцій, положень про функціональні підрозділи та наказів про розподіл функціональних обов'язків.

Таблиця 2.2

Матриця розподілу функцій в апараті управління ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

Відділи	Функції управління				
	Планування	Організація	Мотивація	Контроль	Координація
Виробничий відділ		+		+	+
Відділ кадрів	+		+		
Бухгалтерія	+		+		
Відділ маркетингу		+		+	
Відділ якості продукції					+

Джерело: створено автором

Основні конкуренти ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»:

1. Корпорація "Світоч", яка з 1999 року належить всесвітньо відомій швейцарській компанії Nestlé і запровадила на підприємстві принципово нову систему управління та кращі світові практики.

2. ЗАТ "АВК" займає 13% українського ринку. Мукачівська фабрика - єдине кондитерське підприємство в Закарпатській області. Фабрика розташована в стратегічно важливому для компанії регіоні, не тільки як виробник і своєрідний дистриб'юторський центр для західного регіону, а й як плацдарм для співпраці з країнами Балтії. З приєднанням Мукачівського заводу до АВК компанія вже вийшла за регіональні межі і стала "транс-українською" компанією; кожен із заводів АВК має власну спеціалізацію з точки зору асортименту продукції, що випускається.

3. Харківська бісквітна фабрика, Дніпропетровська, Херсонська, Житомирська та Одеська фабрики успішно подолали старі стереотипи, досягли значних результатів в організації виробництва в нових ринкових умовах і мають самостійні кондитерські колективи.

Основними споживачами продукції ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» є жителі великих міст України та прилеглих

регіонів. В Україні основними містами є: Дніпропетровськ, Кривий Ріг, Запоріжжя, Черкаси та інші мфста України.

Постачальники - це підприємства або фізичні особи, які забезпечують підприємство матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва певного товару або послуги. Корпорація Roshen співпрацює з такими українськими постачальниками: компанія "Споживснаб", ВАТ "Меркурій", ТОВ "Сільгосппродукт", ТОВ "Мальва" та інші. Завдяки цій співпраці фабрика змогла налагодити якісну мережу. Причиною роботи з вітчизняними постачальниками є те, що більшість товарів є продукцією швидкого обігу (постійного споживання). Важливо також, що закупівельні ціни не прив'язані до курсу валют, що має значний вплив на ціноутворення. Варто зазначити, що "Лохен" розвиває власне виробництво, щоб зменшити вплив постачальників.

З метою виявлення проблем у розвитку діяльності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» та аналізу можливих шляхів їх подолання було використано SWOT-аналіз (табл. 2.3) для розробки можливих стратегій.

Наступним кроком є створення матриці ймовірності/впливу. З одного боку цієї матриці розташовуються фактори зовнішнього середовища, які мають позитивний вплив на підприємство (можливості); з іншого боку - фактори зовнішнього середовища, які мають негативний вплив на підприємство (загрози).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Наявні конкурентні переваги, високе співвідношення ціна/якість • Добре вивчений ринок, потреби покупців, наявність сталих зв'язків та представництв • Вища за середню рентабельність і прибутковість • Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі • Достатні фінансові ресурси	• Відсутність унікальних конкурентних переваг • Розміри присутності на ринку надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію
Можливості	Загрози
• Розвиток бренду • Покращення іміджу фірми • Інновації та удосконалення виробничих процесів • Недооціненість національної валюти	• Надвисокий рівень конкуренції • Високі темпи інфляції • Відтік кваліфікованих кадрів • Зростання цін на послуги монополій

Така матриця наведена в таблицях 2.4 та 2.5 і дозволяє класифікувати виявлені можливості та загрози відповідно до рівня їх важливості для підприємства.

Таблиця 2.4

Матриця позиціонування можливостей зовнішнього середовища ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

		Ймовірність	
		Висока	Слабка
Вплив	Сильний	Недооціненість національної валюти	
	Помірний	Високі ціни на послуги на зовнішніх ринках	Загальносвітова політична нестабільність, що спонукає попит на послуги
	Слабкий	Вертикальна інтеграція у загальногалузеву структуру	

Джерело: створено автором

Матриця позиціонування загроз зовнішнього середовища ПрАТ
«Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

		Ймовірність	
		Висока	Слабка
Вплив	Сильний	Надвисокий рівень конкуренції	Відтік кваліфікованих кадрів
	Помірний		Високі темпи інфляції
	Слабкий		Зростання цін на послуги монополій

Джерело: створено автором

Отже, за результатами аналізу можливостей та загроз для підприємств, представлених у таблиці, можна зробити такі висновки

Найважливішими потенційними можливостями для підприємств є:

- недооцінка національної валюти;
- зростання цін на продукцію на зовнішніх ринках.

Поєднання цих факторів дозволяє підприємствам отримувати відносно вищі прибутки в національній валюті при нижчій маржі прибутку, ніж їхні іноземні конкуренти.

Найважливішими потенційними загрозами для підприємств є:

- надзвичайно високий рівень конкуренції;
- відтік компетентних людських ресурсів.

Таким чином, проаналізувавши інформацію, можна визначити стратегію (або комплекс заходів), яку підприємствам слід впровадити для покращення своєї зовнішньоекономічної діяльності, а саме

Сектор "Сильні сторони + можливості":

- збільшення присутності на зовнішніх ринках завдяки високому співвідношенню ціна/якість продукції та потенціалу для подальшого зниження цін через недооцінку національної валюти;

- посилення позицій на існуючих ринках завдяки позитивному іміджу та високому співвідношенню ціна/якість.

Сектори слабких сторін + сектори можливостей:

- використовувати існуючі конкурентні переваги та корпоративний імідж для розширення присутності на існуючих ринках;

- використовувати збільшені прибутки від недооціненої національної валюти та вищих цін на продукцію для інвестування в дослідження та інновації.

Сектор сильних сторін проти загроз:

- зосередьтеся на високому співвідношенні ціна/якість, щоб витримати жорстку конкуренцію;

- інвестувати в людський капітал та використовувати галузеві інтегровані управлінські структури для формування власної кваліфікованої робочої сили.

Сектор "Слабкі сторони + загрози", "Кризові зони":

- розробити та впровадити заходи щодо створення нових унікальних конкурентних переваг для подолання жорсткої конкуренції;

- розробити та впровадити заходи щодо подолання високої конкуренції та бар'єрів входу для збільшення присутності на зовнішніх ринках.

У теперішній час існує значна кількість апробованих методичних підходів до аналізу бізнес-середовища здійснення господарської діяльності підприємства. До прикладу можемо навести PEST-аналіз.

PEST-аналіз - це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії [3].

PEST-аналіз описує структуру факторів макросередовища, що використовуються в елементі сканування стратегічного бізнес-середовища. Він є частиною зовнішнього аналізу в стратегічному аналізі та маркетингових дослідженнях і надає огляд різних факторів макросередовища, які необхідно враховувати.

Дана методика була використана при проведенні аналізу бізнес-середовища ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

PEST-аналіз ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика
«Рошен»

Політичні фактори: • Високий рівень корупції • Війна в країні • Екологічні проблеми	Економічні фактори: • Знизився рівень доходів у громадян через війну в країні • Підвищився рівень інфляції • Збільшився рівень безробіття • Зріс курс долара • Зросла вартість енергоносіїв та сировини
Соціальні фактори: • Зросла кількість мігрантів • Тенденції способу життя • Бренд, репутація компанії • Реклама	Технологічні фактори: • Розширення виробничих потужностей • Вплив НТП • Доступ до технологій, ліцензування, патенти

Джерело: створено автором

За проведеним PEST-аналізом ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» з таблиці 2.6. можна зробити такі висновки: серед політичних факторів, що впливають на кондитерську галузь в Україні, можна виділити високий рівень корупції та війну в країні. Серед економічних – зниження рівня доходу в громадян через війну в країні, підвищення рівня інфляції та рівень безробіття.

Також до PEST-аналізу входять соціальні фактори, такі як ріст кількості мігрантів, тенденції способу життя та технологічні фактори – вплив

науково-технічного прогресу, розширення виробничих потужностей та доступ до новітніх технологій.

Характеристика видів бізнес процесів, що виитовує у своїй діяльності ПАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Види бізнес процесів ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

Вид бізнес-процесів	Найменування бізнес-процесу
Основні	Процеси постачання Процеси виробництва Процеси збуту
Допоміжні	Процеси управління персоналом Процеси управління інформаційними ресурсами Процеси управління складським господарством Процеси обліково-аналітичного забезпечення діяльності
Управління	Процеси координації та організації робіт Процеси управління діяльністю підприємства

Джерело: створено автором

З таблиці 2.7. можна зробити висновок що на ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» використовуються ти види бізнес прцесів:

1. Основні, до них відносяться: процес постачання, виробництва та збуту.
2. Допоміжні, до них відносяться: процес управління персоналом, управління інформаційними ресурсами, управління складським господарством, обліково-аналітичного забезпечення діяльності.
3. Управління, до них відносяться: проце координації та організації робіт та управління господарською діяльністю підприємства.

Розглянемо детальніше паспорти бізнес процесів, які викорситовуються на ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика

«Рошен». Опис, сформований згідно встановленої форми, є паспортом бізнес-процесу.

1. Паспорт бізнес-процесу «Постачання матеріалів» наведено в таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Паспорт бізнес-процесу «Постачання матеріалів»

Параметр	Значення
1. Найменування бізнес-процесу	Постачання матеріалів
Основна перетворююча функція (технологія)	Інформаційне перетворення, транспортування, складське збереження
2. Входи	
матеріальні	—
інформаційні	План виробництва на період, перелік складових для виробництва одиниці кожного продукту, інформація про кількість запасів на складі
3. Виходи	
матеріальні	Закуплені виробничі матеріали
інформаційні	Прибуткові документи
4. Власник бізнес-процесу	Відділ постачань
5. Учасники (персонал)	Логіст, керівник відділу постачань, комірник, вантажник, постачальник, головний бухгалтер
6. Засоби реалізації	Персональний комп'ютер, MRP-система, CRM-система, телефон, факс, електронна пошта
7. Споживач бізнес-процесу	Склад матеріалів підприємства

Джерело: створено автором

2. Паспорт бізнес-процесу «Виробництво цукерок» наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Паспорт бізнес-процесу «Виробництво цукерок»

Параметр	Значення
1. Найменування бізнес-процесу	Виробництво цукерок
Основна перетворююча функція (технологія)	Переробка сировини, приготування цукеркових мас, формування корпусів цукерок, загортання і упаковка.
2. Входи	
матеріальні	сировина
інформаційні	Технологія виробництва
3. Виходи	
матеріальні	Готовий продукт
інформаційні	Документи на відвантаження
4. Власник бізнес-процесу	Цехи по виготовленню солодошів
5. Учасники (персонал)	Технологи, кондитери
6. Засоби реалізації	механізовані потокові лінії з прискореної вистойки корпусів і автоматичним та напівавтоматичним завертки цукерок

7. Споживач бізнес-процесу	Склад готової продукції
----------------------------	-------------------------

Джерело: створено автором

3. Паспорт бізнес-процесу «Збут цукерок» наведено в таблиці 2.10

Таблиця 2.10.

Паспорт бізнес-процесу «Збут цукерок»

Параметр	Значення
1. Найменування бізнес-процесу	Збут цукерок
Основна перетворююча функція (технологія)	транспортування, складське збереження, домовленості із замовником
2. Входи	
матеріальні	цукерки
інформаційні	План збуту на період, перелік складових для збуту одиниці кожного виду продукту
3. Виходи	
матеріальні	кошти
інформаційні	Прибуткові документи
4. Власник бізнес-процесу	Відділ збуту
5. Учасники (персонал)	Логіст, керівник відділу збуту, вантажник, замовник, головний бухгалтер
6. Засоби реалізації	Персональний комп'ютер, MRP-система, CRM-система, телефон, факс, електронна пошта
7. Споживач бізнес-процесу	Роздрібні магазини ROSHEN, супермаркети

Джерело: створено автором

4. Паспорт бізнес-процесу «Управління персоналом» наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Паспорт бізнес-процесу «Управління персоналом»

Параметр	Значення
1. Найменування бізнес-процесу	управління персоналом
Основна перетворююча функція (технологія)	Інформування працівників, мотивування, контроль виконання ними поставлених завдань
2. Входи	
матеріальні	-
інформаційні	План виготовлення кількості та видів цукерок
3. Виходи	
матеріальні	готова продукція відповідно до плану
інформаційні	Документи про фактичний виробіток продукції,
4. Власник бізнес-процесу	Менеджери з персоналу
5. Учасники (персонал)	Технологи, кондитери, інженери, прибиральники
6. Засоби реалізації	Персональний комп'ютер, комунікація із підлеглими
7. Споживач бізнес-процесу	Власник

Джерело: створено автором

5. Паспорт бізнес-процесу «Управління інформаційними ресурсами»
наведено в таблиці 2.12

Таблиця 2.12

Паспорт бізнес-процесу «Управління інформаційними ресурсами»

Параметр	Значення
1. Найменування бізнес-процесу	управління інформаційними ресурсами
Основна перетворююча функція (технологія)	Інформаційне перетворення Збирання, структуризація інформації
2. Входи	
матеріальні	-
інформаційні	Інформація, дані
3. Виходи	
матеріальні	-
інформаційні	Поповнення бази даних, план по виготовленню продукції
4. Власник бізнес-процесу	Відділ інформаційного забезпечення
5. Учасники (персонал)	
6. Засоби реалізації	Особистий комп'ютер, інтернет, комунікація із працівниками
7. Споживач бізнес-процесу	менеджер з планування виробництва

Джерело: створено автором

6. Паспорт бізнес-процесу «Управління складським господарством»
наведено в таблиці 2.13

Таблиця 2.13.

Паспорт бізнес-процесу «Управління складським господарством»

Параметр	Значення
1. Найменування бізнес-процесу	управління складським господарством
Основна перетворююча функція (технологія)	Зберігання готової продукції в належних умовах
2. Входи	
матеріальні	Щойно вироблена продукція
3. Виходи	
матеріальні	Готова продукція готова до подальшого транспортування
інформаційні	
4. Власник бізнес-процесу	Менеджер складу
5. Учасники (персонал)	Вантажники, керівник відділу збуту, менеджер складу, Працівники складу
6. Засоби реалізації	Склад з належними умовами, транспорт
7. Споживач бізнес-процесу	ROSHEN

Джерело: створено автором

7. Паспорт бізнес-процесу «Обліково-аналітичне забезпечення діяльності» наведено в таблиці 2.14

Таблиця 2.14.

Паспорт бізнес-процесу «Обліково-аналітичне забезпечення діяльності»

Параметр	Значення
1. Найменування бізнес-процесу	обліково-аналітичне забезпечення діяльності
Основна перетворююча функція (технологія)	Збір опрацювання та оцінка інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень
2. Входи інформаційні	Всі види інформації, що використовуються для прийняття управлінських рішень (дані по виготовленню продукції, по її збуту, інформація про конкурентів, про стан підприємство на ринку)
3. Виходи інформаційні	Дані на основі яких можна приймати управлінські рішення
4. Власник бізнес-процесу	Керівник відділу обліково-аналітичного забезпечення
5. Учасники (персонал)	Бухгалтер
6. Засоби реалізації	Особистий комп'ютер, дані з різних відділів підприємства, дані про зовнішнє середовище
7. Споживач бізнес-процесу	Топ-менеджер

Джерело: створено автором

На перший погляд, опис і моделювання бізнес-процесів та їх оптимізація може здатися марною тратою часу для управління бізнесом. Однак, якщо правильно підійти до впровадження процесного підходу і чітко визначити цілі та завдання, можна досягти дійсно хороших результатів і зробити бізнес більш ефективним. Саме так ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» вдосконалює свої бізнес-процеси та генерує більше прибутку.

Приватне акціонерне товариство "Кременчуцька кондитерська фабрика "Рошен" є одним з найстаріших та провідних кондитерських підприємств України, засноване у 1998 році. Зосереджуючись на виробництві карамелі, воно відоме своїми унікальними льодяниками та карамельними виробами з порошкоподібними пінними начинками. Завдяки високоякісному

обладнанню та сучасним технологіям виробництва, фабрика може похвалитися вражаючою виробничою потужністю - 300 тон продукції на добу. Особливу увагу приділяється якості та безпеці продукції, що підтверджується сертифікатами ISO 9001:2008 та ISO 22000:2005, IFS.

Управління компанією здійснюється за лінійно-функціональним принципом, а конкурентні переваги забезпечуються поєднанням передових технологій, унікальних рецептів та натуральних інгредієнтів.

Незважаючи на успіхи, кондитерська фабрика "Рошен" стикається зі значною конкуренцією на ринку, зокрема від корпорації "Світоч", ЗАТ "АВК" та інших кондитерських виробників. Однак, завдяки власній унікальності продукції та стратегічному розміщенню великих міст України, фабрика успішно утримується на ринку та має значний споживчий попит.

Усе це свідчить про стабільність та потенціал розвитку підприємства, а також про високий рівень якості та інновацій у його діяльності.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

Проаналізуємо фінансово-господарський стан діяльності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за 2020 - 2022 роки в таблиці 2.15. на основі додатків Б, В, Д.

За проведенням аналізом основних економічних показників господарської діяльності підприємства в таблиці 1.2 можна зробити такі висновки, чистий дохід підприємства за три роки збільшився на 36089 грн. Це відбулося за рахунок збільшення обсягів реалізації та цін на продукцію. Валовий прибуток також збільшився на 47,07% натомість чистий прибуток зменшився на 4025 грн. Характеризуючи майно підприємства зазначено, що середньорічна вартість активів та засобів збільшилася в середньому майже на

2%. Оскільки фондівдача збільшилася, то й на одну гривню вкладених в основні засоби стало більше чистого доходу.

Таблиця 2.15

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за 2020 - 2022 роки

№	Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	311305	342530	347394	36089	11,59
2	Валовий прибуток, тис. грн.	34959	39416	51414	16455	47,07
3	Чистий прибуток, тис. грн.	4399	5550	374	-4025	-91,5
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	432628,5	441902	441115	8486,5	1,96
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	357001	441902	341284	-15717	-4,4
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	75627,5	91889	99831	24203,5	32
7	Фондовіддача	0,87	0,98	1,02	0,15	17,24
8	Фондомісткість	1,15	1,02	0,98	-0,17	-14,78
9	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	837,79	835,23	917,4	79,61	9,5
10	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	730,76	817,49	933,9	203,14	27,8
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,12	3,73	3,48	-0,64	-15,53

Джерело: створено автором

По показнику фондомісткості бачимо зменшення на 14,78% вартості основних засобів, яка припадає на одну гривню товарної продукції, натомість фондівдача та фондоозброєність збільшується 17,24% та 9,5% відповідно, що означає збільшення вартості основних засобів на одного працівника та збільшення ефективності використання засобів праці. За коефіцієнтом оборотності оборотних активів підприємства у 2020-2022 рр. змінилися з 4,12 до 3,48, що характеризує зменшення доходності оборотних активів, а продуктивність праці у 2022 році порівняно з 2020 збільшилася на 27,8% чистого доходу на одну особу.

Механізм формування фінансових результатів діяльності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за 2020 – 2022 роки наведено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства за 2020 -2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	311305	342530	347394	36089	11,59
Собівартість реалізованої продукції	276346	303114	295980	19634	7,1
Валовий: прибуток (збиток)	34959	39416	51414	16455	47,07
Інші операційні доходи	563	931	1003	440	78,15
Адміністративні витрати	-24507	-27750	-28232	-3725	15,2
Витрати на збут	(1021)	0	0	1021	-100
Інші операційні витрати	-4658	-5775	-23749	-19091	409,85
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	5 336	6 822	436	-4900	-91,83
Фінансові витрати	0	0	0	0	0
Інші витрати	-7	-80	0	7	-100
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	5365	6768	456	-4909	-91,5
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	399	5550	374	-4025	-91,5

Джерело: створено автором

Аналізуючи дані наведені в таблиці 1.3 можна сказати, що чистий дохід від реалізації продукції порівняно із 2020 роком збільшився на 36 089 грн, в той же час собівартість реалізованої продукції також збільшилася на 19 634

грн., валовий прибуток зріс на 47,07%, а інші операційні доходи збільшилися на 78,15%. Витрати на збут зменшилися на 100%, що складає 1 021 грн. в той час як інші операційні витрати збільшилися на 19 091 грн., фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 91,83%, інші витрати зменшилися на 100% порівняно з 2020 роком. Фінансовий результат до оподаткування зменшився на 4 909 грн, чистий фінансовий результат також зменшився на 91,5%.

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за 2020 – 2022 роки наведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за
балансом

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	360174	81,70	33985	76,72	342716	78,02	- 17458	-4,85	-3,68
в т.ч. основні засоби	360092	81,68	33983	76,72	342714	78,02	- 17378	-4,83	-3,66

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Оборотні активи	80681	18,30	10309	23,28	96565	21,98	15884	19,69	3,68
в т.ч. запаси	26849	6,09	35575	8,03	39509	8,99	12660	47,15	2,9
дебіторська заборгованість	51101	11,59	50881	11,49	52183	11,88	1082	2,12	0,29
грошові кошти	143	0,03	118	0,03	39	0,01	-104	-72,73	-0,02
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	394090	89,39	39964	90,22	400014	91,06	5924	1,50	1,67
в т.ч. зареєстровани	310229	70,37	31022	70,04	310229	70,62	0	0,00	0,25

й капітал									
нерозподілений прибуток	82780	18,78	87954	19,86	88051	20,04	5271	6,37	1,26
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3511	0,80	2807	0,63	2234	0,51	-1277	-36,37	-0,29
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	43254	9,81	40502	9,14	37033	8,43	-6221	-14,38	-1,38
БАЛАНС:	440855	100	442949	100	439281	100	-1574	-0,36	0

За проведенням аналізом активів та пасивів підприємства у розрізі статей балансу можна сказати, що загальна вартість майна у 2022 році порівняно із 2020 роком зменшилася на 1574 грн. або на 0,36%, необоротні активи також зменшилися на 4,85%, натомість оборотні активи збільшилися на 19,69% що говорить про те, що підприємству необхідно менше ресурсів для того, щоб підтримувати поточний рівень активності. Найбільш значно у абсолютному вираженні зменшилися основні засоби а саме на 17378 грн. Також спостерігається незначне зростання дебіторської заборгованості за досліджуваний період на 2,12%. Щодо власного капіталу, то у 2022 році порівняно із 2020 роком він зріс на 5924 грн. або 1,5%, а довгострокові зобов'язання зменшилися на 36,37%, також відслідковується зменшення по поточним зобов'язанням на 14,38% що є позитивним зрушенням.

Динаміка показників оцінки фінансового стану ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» за 2020 – 2022 роки наведено в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р до 2020 р.
	2020	2021	2022	
				+, -
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1.87	2.55	2.61	0,74
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.003	0.003	0.001	-0,002

3. Чистий оборотний капітал	37427	62595	59532	22 105
4. Коефіцієнт автономії	0.89	0.9	0.91	0,02
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	8,43	9.23	10.19	1,76
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0.42	0,58	0.6	0,18
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,72	0,78	0,79	0,07
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,79	0,86	0,87	0,08
9. Рентабельність господарської діяльності, %	-1,5	-1,7	-0,7	0,8
10. Рентабельність власного капіталу, %	1,12	1,4	0,09	-1,03
11. Рентабельність продукції, %	-1,3	-1,3	-1,7	-0,4

За проведеним аналізом динаміки показників оцінки фінансового стану підприємства можна зробити висновок, що коефіцієнт загальної ліквідності збільшився на 0,74 пункти, натомість коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на 0,002. Найбільш значне збільшення можна простежити за коефіцієнтом фінансової стабільності він зріс на 1,76 пунктів що свідчить про низький рівень фінансових ризиків, а найбільш значне зниження відображає показник рентабельності власного капіталу він зменшився на 1,03 пункти що означає зменшення прибутковості власного капіталу, по всіх інших показниках прослідковується незначне збільшення.

Таким чином, проаналізувавши всі показники діяльності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен», представлені в таблицях, можна зробити висновок, що підприємство здійснює ефективну діяльність і зміна більшості показників є досить позитивною.

2.3 Оцінка системи управління кадровою політикою підприємства ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

Інтелектуальний капітал відіграє роль «головного мозку» підприємства, що акумулює знання працівників, інтелектуальну власність, досвід, організаційну структуру та імідж підприємства. За таких умов організації функціонування підприємства працівники мають вагомий вплив на результати його діяльності, так як безпосередньо від їх кваліфікації, досвіду, практики, відданості залежить ефективність кінцевих результатів, тобто «виходу» (якість готової продукції, інформації, послуг). В свою чергу, ефективність діяльності працівників визначається ефективністю проведеної кадрової роботи, яка на «вході», отримуючи людські ресурси, перетворює їх у кадровий потенціал підприємства[23].

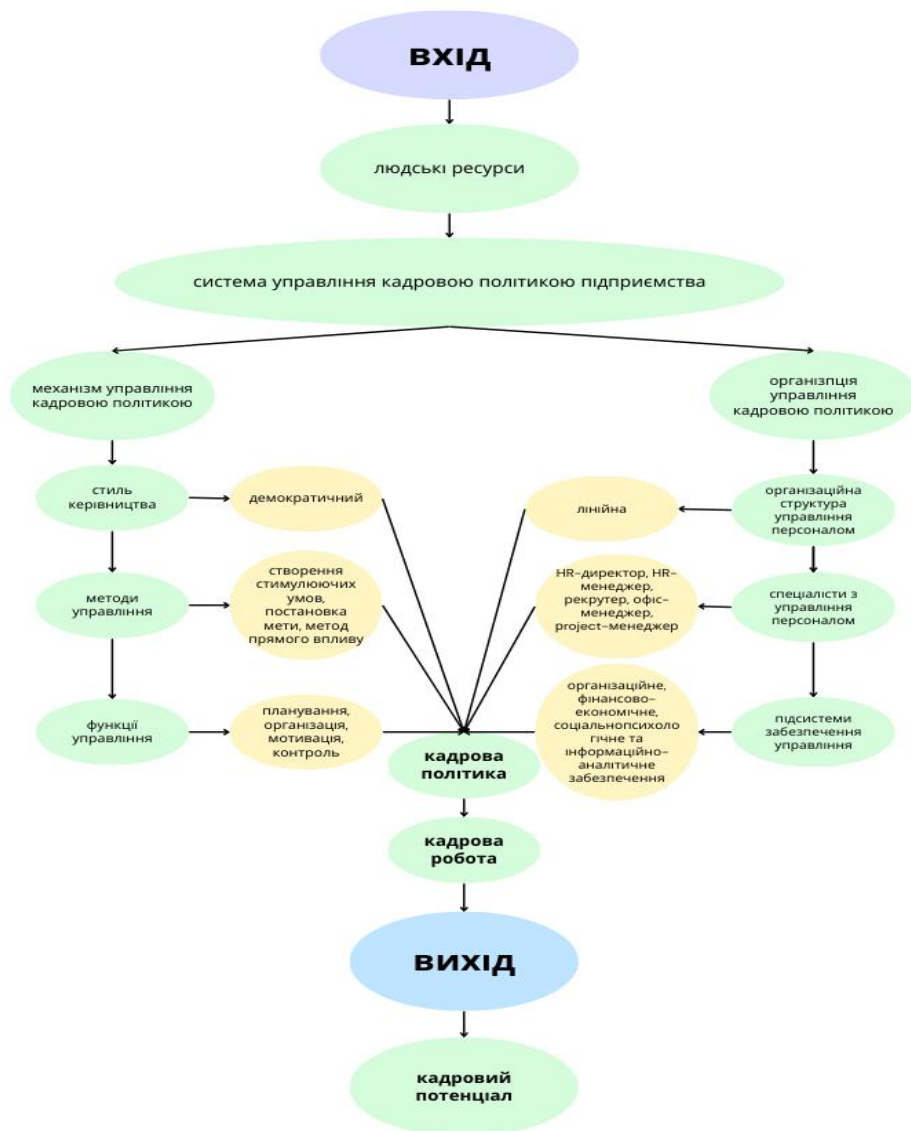


Рис.2.2. Модель управління кадровою політикою підприємства

У великій виробничій структурі виникає потреба в створенні розгалуженої служби управління персоналом, яка охоплює різні напрями діяльності в сфері людських ресурсів і очолюється директором з персоналу або заступником генерального директора. На рисунку 2.3 зображено структуру відділу кадрів та їхні основні обов'язки.

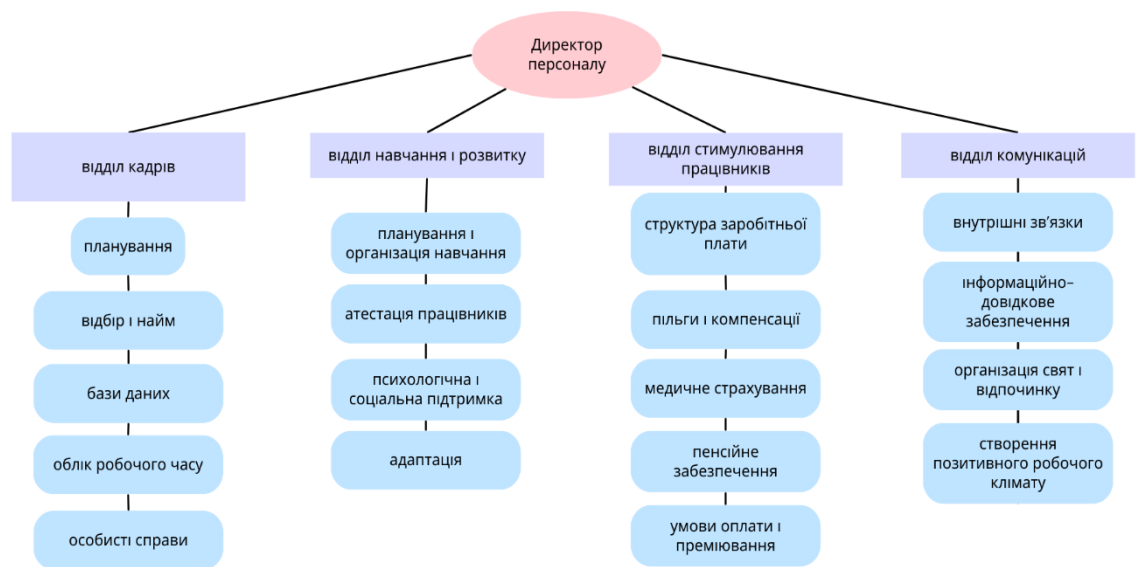


Рис. 2.3. Структура відділу кадрів

Оцінка системи управління кадровою політикою підприємства може включати ряд ключових аспектів, щоб забезпечити ефективне використання людських ресурсів та досягнення стратегічних цілей організації. Тож проаналізуємо систему управління кадровою політикою підприємства ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен».

Середня кількість працівників на підприємстві ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» в 2022 р. становила 530 особи. Структуру кадрів в підприємства ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» відображено в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Структура персоналу підприємства ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Темп росту 2021/ 2020, %	Темп росту 2022/ 2021, %
	К-сть осіб	Питома вага, %	К-сть осіб	Питома вага, %	К-сть осіб	Питома вага, %		
Персонал, усього	410	100	510	100	530	100	24,4	3,9
Виробничий персонал	340	82,9	440	86,3	440	83	29,4	-
Офісний персонал	70	17,1	70	13,7	90	17	-	28,6
В т. ч.: Керівники	20	4,9	20	3,9	20	3,8	-	-
Спеціалісти персонал	50	12,2	50	9,8	70	13,2	-	40

Джерело: створено автором

У 2021 році кількість працівників на ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» зросла на 24,4% порівняно з 2020 роком. Кількість виробничих працівників збільшиться на 29,4%. Кількість адміністративних працівників не збільшиться, кількість управлінських працівників у 2022 році збільшиться на 20 осіб порівняно з 2021 роком. Збільшення кількості працівників пов'язане з розширенням виробництва.

Загальна кількість працівників у 2022 році збільшиться на 3,9% порівняно з 2021 роком. Кількість робітників залишається стабільною, але кількість адміністративних посад зростає на 28,6%, що в основному пов'язано зі збільшенням кількості професійних посад +40%. Кількість адміністративних посад залишається стабільною протягом цього періоду.

Оновлення та заміна персоналу на ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» показано в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Дані для аналізу оновлення та плинності персоналу на підприємстві
ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

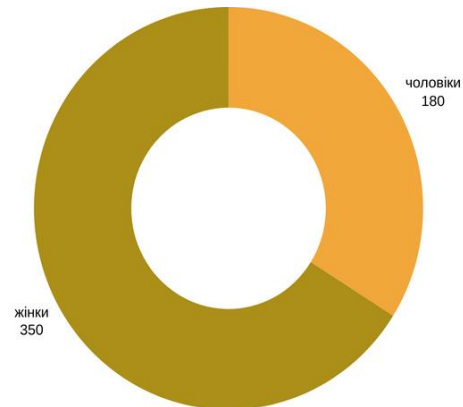
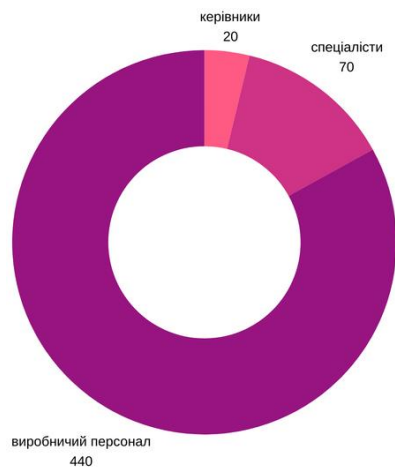
Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсол приріст 2021- 2020	Абсол приріст 2021- 2022	Темп росту 2020- 2021, %	Темп росту 2021- 2022, %
Середньоспискова чисельність працівників на підприємстві	410	510	530	100	20	24,4	3,9
Кількість прийнятих працівників	200	260	70	60	-190	30	-26,9
Кількість звільнених працівників з різних причин	100	150	50	50	-100	50	-33,3

Джерело: створено автором

Із проведеного аналізу даної таблиці можна зробити висновок, що у 2022 році порівняно із 2020 зросла середньооблікова чисельність працівників на 120 працівників. Кількість звільнених протягом аналізованого періоду зменшилася так як і кількість прийнятих, також варто зазначити що кількість прийнятих переважає над кількістю звільнених впродовж досліджуваного періоду, що означає, що може означати збільшення обсягу виробництва та масштабування підприємства.

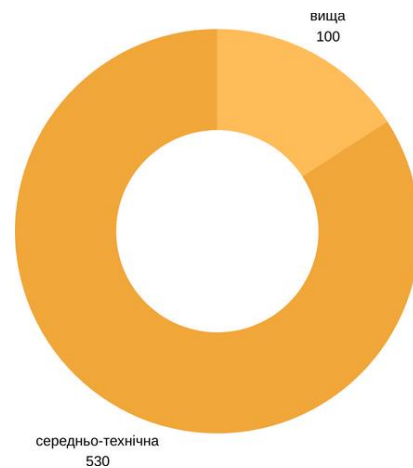
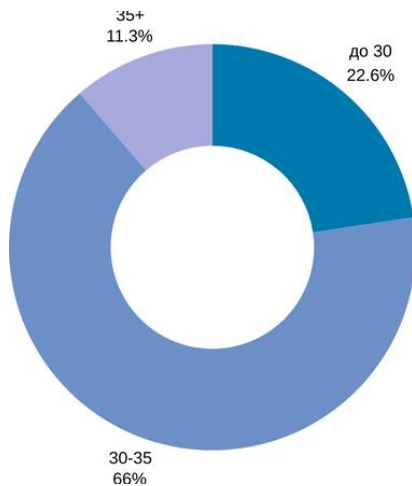
Аналіз якісного складу персоналу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» здійснимо за структурою персоналу:

- 1) за категоріями: керівники та управлінці – 20 осіб; спеціалісти – 70 осіб; виробничий персонал – 440 осіб.
- 2) за статтю: чоловіки – 180; жінки – 350;



3) за освітою: вища – 100; середньо-технічна – 530;

4) за віком: до 30 років – 120; 30-35 років – 350; більше 35 років – 60.



Провівши аналіз якісного складу персоналу можна зробити висновок, що на підприємстві за показником статі переважно працюють жінки, за віком переважають робітники від 30 до 35 років та кожен із працівників має середньо-технічну освіту, а 100 – вищу.

Мотиваційна політика на підприємстві є ключовим елементом управління персоналом, спрямованим на підвищення продуктивності, задоволеності працівників та їх залученості до досягнення цілей компанії. Вона включає сукупність заходів, інструментів та стратегій, що стимулюють працівників до ефективної роботи. Основні аспекти мотиваційної політики на ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» зображені на рисунку 2.4

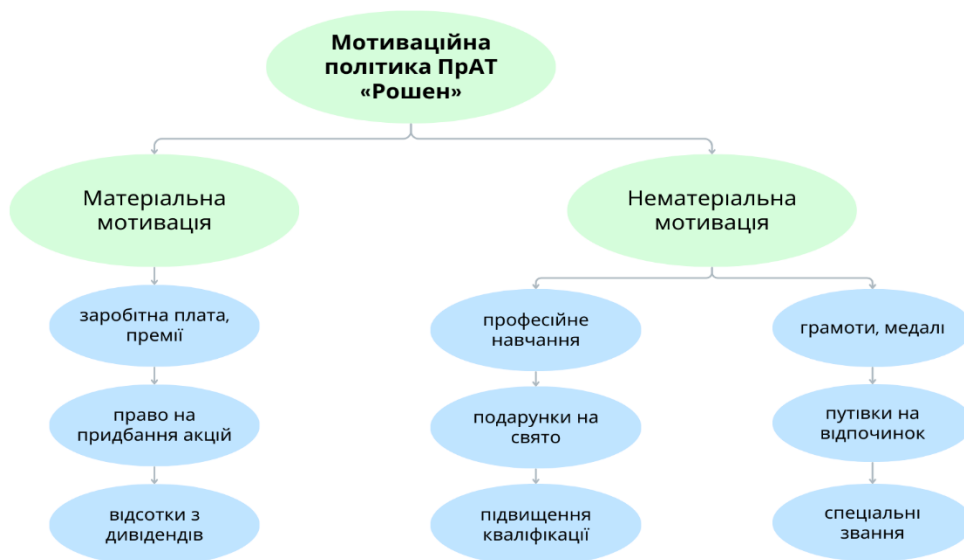


Рис. 2.4. Мотиваційна політика ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

Також розроблено дерево проблем по неефективному управлінні кадровою політикою ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

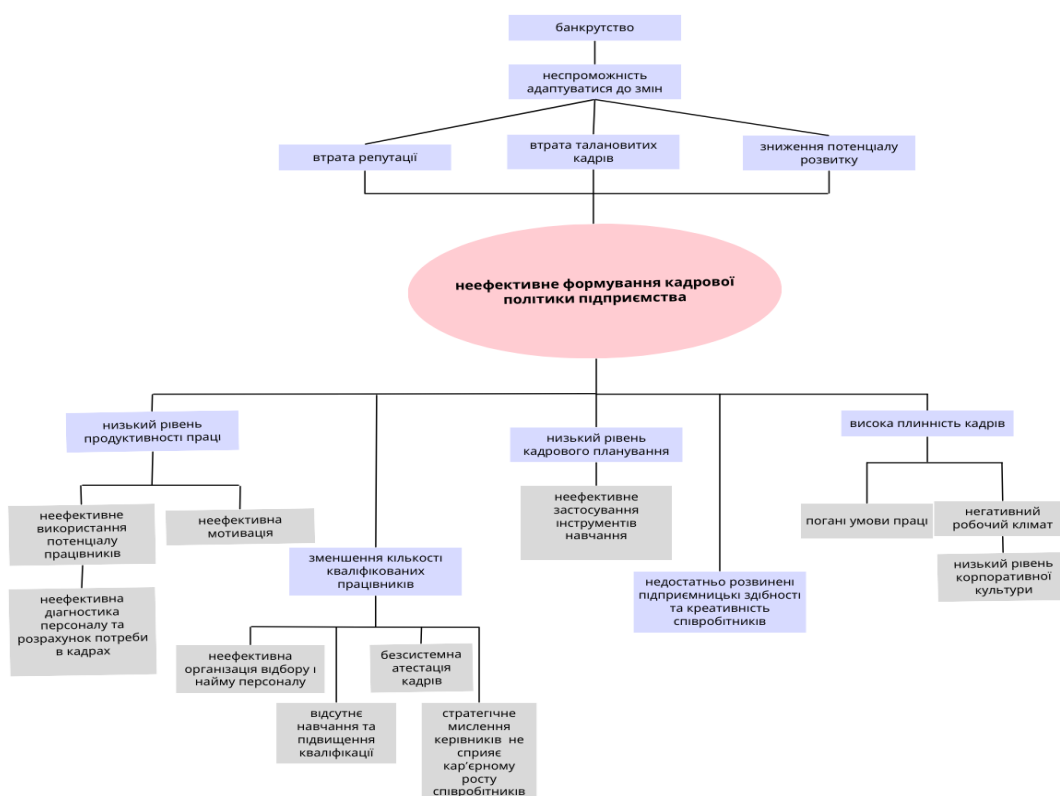


Рис.2.5. Дерево проблем ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

З даного дерева проблем можна зробити висновок, що якщо ігнорувати наявні проблеми у формуванні кадрової політики на підприємстві, такі як низький рівень продуктивності праці, що виник через неефективну мотивацію персоналу та неефективне використання потенціалу працівників, зменшення кількості кваліфікованих кадрів, низький рівень кадрового планування, високу плинність кадрів, що виник в результаті поганих умов праці та негативного робочого клімату, то це може призвести до втрати репутації, зниження потенціалу розвитку, втрати талановитих кадрів, неможливості адаптуватися до змін і як результат всього до банкрутства підприємства.

2.4 Напрями підвищення ефективності роботи кадрової політики ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

В умовах постійних змін соціально-економічної ситуації питання вдосконалення кадрової політики стають особливо важливими. Основна мета кадрової політики полягає в забезпеченні оптимального балансу між процесами оновлення та збереження чисельного і якісного складу кадрів у відповідності до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та стану ринку праці. При цьому кадрова політика повинна бути спрямована на підвищення ефективності роботи персоналу та проведення заходів, які дозволять більш продуктивно використовувати трудові ресурси.

Було розроблено дерево цілей для покращення кадрової політики на ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»

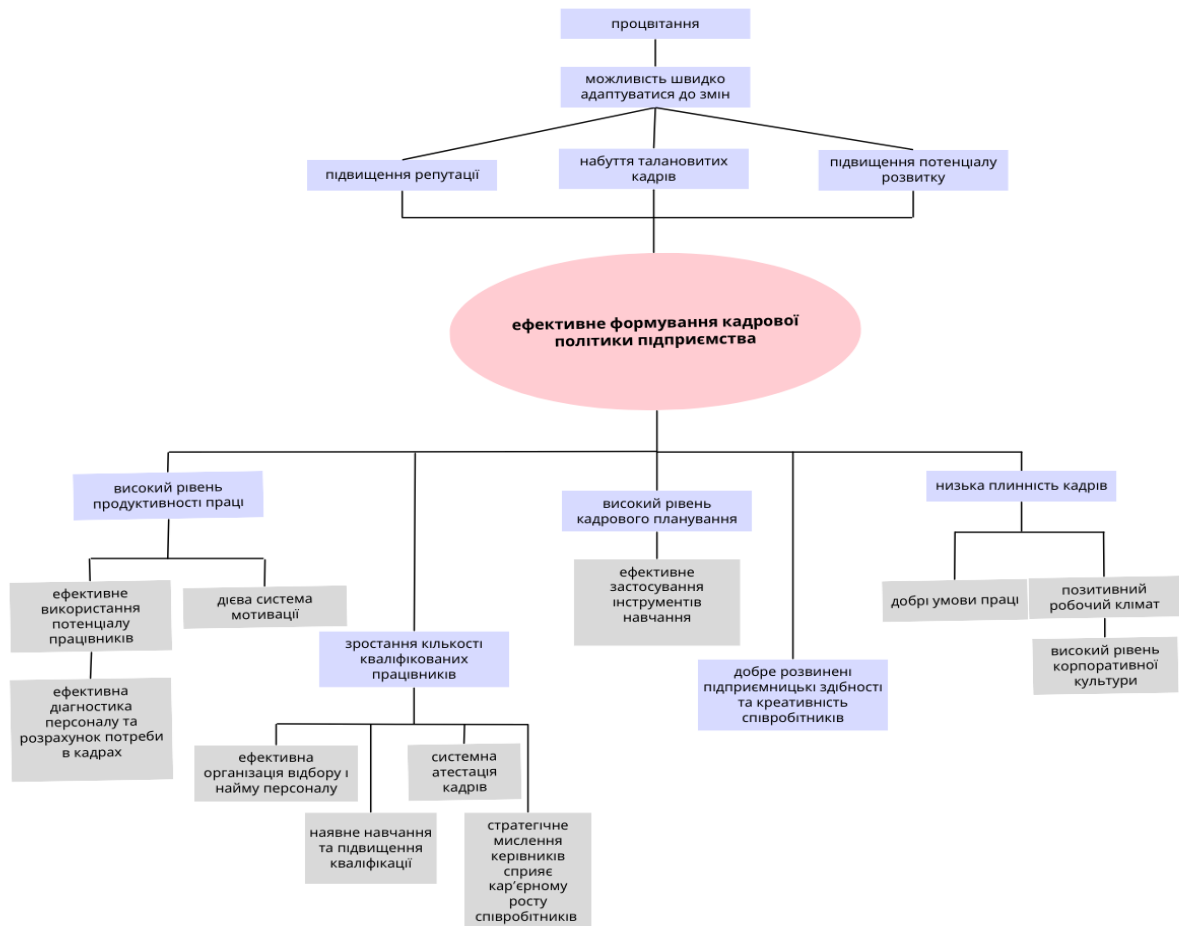


Рис.2.6. Дерево цілей ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен».

Для більш ефективного формування кадрової політики на ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» потрібно забезпечити високий рівень кадрового планування шляхом ефективного застосування інструментів навчання; мати низьку плинність кадрів забезпечивши персоналу позитивний робочий клімат, високий рівень корпоративної культури та добрі умови праці; забезпечити зростання кількості кваліфікованих кадрів шляхом ефективного організації відбору і найму персоналу, системної атестації кадрів, забезпечення навчання та підвищення кваліфікації та стратегічного мислення керівників, що сприятиме кар'єрному росту співробітників; мати співробітників із добре розвиненими підприємницькими здібностями та креативністю; мати високий рівень продуктивності праці забезпечивши дієву систему мотивації, ефективне

використання потенціалу працівників шляхом ефективного діагностування персоналу та розрахунку потреб в кадрах. Забезпечення цих запитів призведе до покращення репутації, набуття підприємством талановитих кадрів, підвищення потенціалу розвитку, можливості швидко адаптуватися до змін і загалом до процвітання підприємства.

На рисунку 2.7 зображено через які чинники можна оптимізувати систему мотивації, що безпосередньо вплине на покращення кадрової політики, а саме через запровадження системи наставництва, проведення різноманітних тренінгів, курсів для підвищення кваліфікації, а також через проведення регулярних опитувань для кращого розуміння потреб працівників, організації позитивного робочого клімату і збільшення матеріальних заохочень.

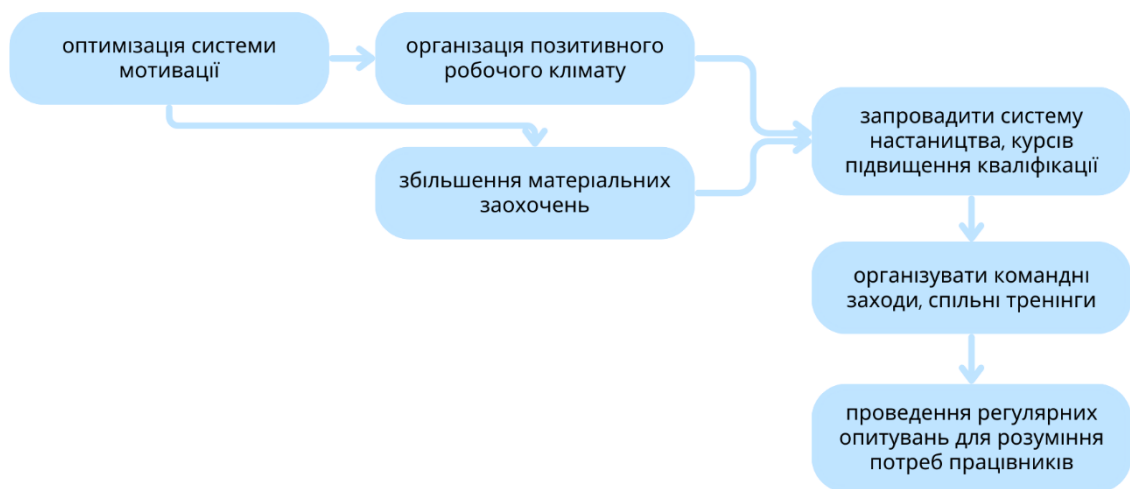


Рис.2.7. Оптимізація системи мотивації

На рисунку 2.8 зображено якими нововведеннями можна оптимізувати процеси найму та відбору.

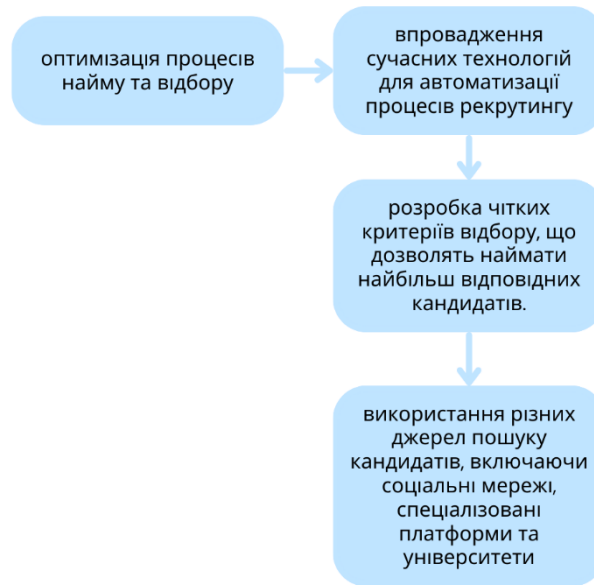


Рис.2.8. Оптимізація процесів найму та відбору

На рисунку 2.9 зображено яким чином можна розвивати лідерські якості серед працівників.

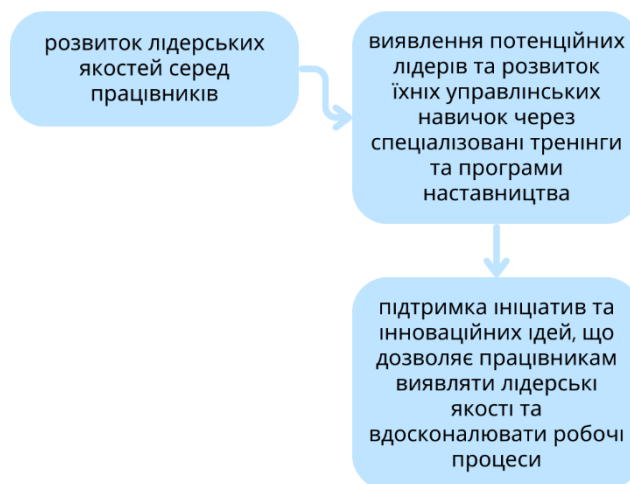


Рис.2.9. Розвиток лідерських якостей серед працівників

Впровадження цих заходів допоможе ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» підвищити ефективність кадрової політики, забезпечити залучення та утримання талановитих працівників, а також створити сприятливі умови для їхнього професійного та особистого розвитку.

Висновки до розділу 2

В розділі 2 було проаналізовано стан та напрями удосконалення управління кадровою політикою ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» і можна зробити висновок, що аналіз структури управління підприємством показав, що існуючі організаційні механізми дозволяють ефективно координувати діяльність різних підрозділів. Однак, для досягнення більшої гнучкості та оперативності прийняття рішень необхідно вдосконалити деякі управлінські процеси та підходи. Фінансово-економічний аналіз свідчить про стабільний стан підприємства з позитивною динамікою основних показників діяльності. Проте, для забезпечення стійкого зростання необхідно посилити контроль за витратами, оптимізувати виробничі процеси та підвищити ефективність використання ресурсів. Система управління кадровою політикою на підприємстві демонструє достатній рівень організації та ефективності. Проте, існують можливості для покращення, зокрема в сфері мотивації працівників, розвитку їхніх професійних навичок та підвищення рівня залученості. Для підвищення ефективності кадрової політики необхідно впровадити ряд заходів, зокрема:

- впровадження сучасних технологій для автоматизації процесів рекрутингу
- підтримка програм навчання та розвитку персоналу для підвищення їхньої кваліфікації.
- забезпечення комфортних умов праці.
- створення сприятливого робочого середовища та корпоративної культури.

- залучення працівників до процесів прийняття рішень та заохочення до висування нових ідей.

Таким чином, комплексний підхід до вдосконалення кадрової політики, включаючи оптимізацію управлінських процесів, підвищення мотивації персоналу та створення сприятливих умов праці, сприятиме підвищенню ефективності роботи ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» та забезпечить її стійке економічне зростання і конкурентоспроможність на ринку.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» можна зробити кілька важливих висновків щодо різних аспектів функціонування та управління підприємством.

ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» є великою виробничою компанією з лінійно-функціональною структурою управління. Це дозволяє ефективно розподіляти функціональні обов'язки серед різних відділів, що сприяє більш раціональному використанню людських ресурсів та підвищенню ефективності управління. Було здійснено детальну діагностику фінансового стану підприємства, яка показала його стабільність та здатність генерувати прибуток. Це створює передумови для інвестицій у розвиток персоналу та вдосконалення кадрової політики. Оцінка системи управління кадровою політикою підприємства показала, що ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» застосовує сучасні методи управління персоналом, які включають постійне навчання, мотивацію та розвиток співробітників. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів. Для подальшого підвищення ефективності роботи кадрової політики підприємства пропонується впровадження нових підходів до мотивації працівників, зокрема, розробка індивідуальних програм розвитку для кожного співробітника, використання системи гнучких бонусів та соціальних пакетів. Також рекомендується впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації процесів управління персоналом, що дозволить зменшити витрати часу та ресурсів на адміністративні завдання. На основі проведеного аналізу було розроблено низку рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової політики. Такі заходи сприятимуть підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Таким чином, проведений аналіз показав, що кадрова політика ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» є важливим

елементом загальної стратегії розвитку підприємства. Вдосконалення управління персоналом та впровадження сучасних методів мотивації дозволить підприємству досягти нових висот у своїй діяльності та забезпечити стійке зростання у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Галузь зв'язку: цифри та факти. Офіційний веб-портал Національної комісії з державного регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. URL:
<http://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=138&language=uk>
2. Денисенко М. П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. Економіка та держава. 2006. №7. С. 19-24.
3. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Р.С. Дяків та ін. К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. 704 с.
4. Жамойда О. О. Концепція конкурентоспроможності товару. Вісник економічної науки України. 2007. №2 (12). С. 41-45.
5. Кодекс законів про працю України : Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL:
<https://ips.ligazakon.net/document/KD0001?an=901853>
6. Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен». YouControl. URL:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00382191/
7. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2005. 308 с.
8. Мартиненко В. П. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом. Ефективна економіка. 2014. № 4. С. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900>
9. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / О. І. Драган та ін. К.: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
10. Момот О. І. Вдосконалення кадрової політики підприємства, на прикладі ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА»: автореф. наук. роботи ... магістра: 073. ТНТУ.Т., 2018. 14 с. URL:
https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/26611/1/%d0%90%d0%b2%d1%82%d0%be%d1%80%d0%b5%d1%84%d0%b5%d1%80%d0%b0%d1%82_%d0%9c%d0%be%d0%bc%d0%be%d1%82.pdf

11. Омельчук В. І. Реалізація кадрової політики підприємства в нестабільних умовах. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2023. 77 с.
12. Осовська Г., Волківська А., Серт І., Соляр В. Сутність, цілі, основні завдання та тенденції кадрової політики підприємства. Basics of learning the latest theories and methods: матеріали IX International scientific and practical conference (Boston, March 07 – 10, 2023). Boston: International Science Group, 2023. С. 165-173. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2023/03/Basics-of-learning-the-latest-theories-and-methods.pdf>
13. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підруч. К.: Центр учбової літератури, 2015. 468 с.
14. Про зайнятість населення : Закон України від 14.10.2023 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
15. Стец В. А. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Т.: Лілея, 1996. 180 с.
16. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2016. № 2. С. 1-8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2016/21.pdf
17. Угринюк О. М. Формування ефективної кадрової політики підприємства. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доп. II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, 28 травня 2021 р.). В 2-х томах. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. Т. 1. С. 338-341 URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43440/1/%d0%a3%d0%93%d0%a0%d0%98%d0%9d%d0%ae%d0%9a.pdf>
18. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / В. Г. Воронкова та ін. К. : Професіонал, 2006. 576 с.
19. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 9. С. 712-715.
20. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного

університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 27 (2). С. 97-100.

21. Яцун А. Модернізація кадрової політики підприємства з метою оптимізації системи управління персоналом, оплати праці та виробничого процесу в умовах діджиталізації. Харків: ХНЕУ, 2022. 64 с.

22. Вакуленко А. Концепція управління персоналом в системі менеджменту якості. Персонал. 2016. № 2. С. 31-32.

23. Вартанова О. В. Особливості формування персоналу міжнародної компанії. Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія «Економічні науки». 2015. №3. С. 50-54.

24. Войнаш Л. Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки. Європейський вектор економічного розвитку. 2011. № 1 (10). С. 36-42.

25. Воронкова В. Г. Основи підприємництва: теорія та практикум: навч. посіб. К. : Ліра-К, 2014. 455 с.

26. Галузь зв'язку: цифри та факти. Офіційний веб-портал Національної комісії з державного регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. URL:

<http://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=138&language=uk>

27. Гончаров Ю. В. Удосконалення кадрової політики підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5624>

28. Гуменник В. І. Менеджмент організацій : навч. посіб. К. : Кондор, 2012. 328 с.

29. Данюк В. М., Кулаковська Л. П. Кадрове діловодство : навч. посіб. К. : Каравела, 2006. 240 с.

30. Денисенко М. П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. Економіка та держава. 2006. №7. С. 19-24.

31. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібн. 2-ге вид., перероб. і доп. Л. : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. 232 с.

32. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Р.С. Дяків та ін. К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. 704 с.
33. Жамойда О. О. Концепція конкурентоспроможності товару. Вісник економічної науки України. 2007. №2 (12). С. 41-45.
34. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 33-41.
35. Кодекс законів про працю України : Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KD0001?an=901853> (дата звернення: 28.05.2024).
36. Колот С. О. Поліфункціональна спрямованість емоційного менеджменту в системі організаційного управління. Наука і освіта. 2007. №8-9. С. 63-67.
37. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Х.: ХДУХТ, 2014. 587 с.
38. Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00382191/
39. Криклій А. С. Фінансування професійного навчання персоналу. Фінанси України. 2005. № 6. С. 113-118.
40. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2005. 308 с.
41. Лелі Ю. Г. Аналіз існуючих автоматизованих систем управління персоналом на українських підприємствах. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 49-52.
42. Лутай Л. А. Роль мотивації в управлінні дисципліною праці. Менеджер. 2006. №4. С. 130-138.
43. Мартиненко В. П. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом. Ефективна економіка. 2014. № 4. С. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900>

44. Матвєєнко Н. В. Кадрова політика вищих навчальних закладів щодо підбору персоналу. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 9. С. 123-126.
45. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / О. І. Драган та ін. К.: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
46. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури» 2007. 159 с.
47. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 6. С. 165-168.
48. Момот О. І. Вдосконалення кадрової політики підприємства, на прикладі ТОВ «ОСП Корпорація «ВАТРА»: автореф. наук. роботи ... магістра: 073. ТНТУ.Т., 2018. 14 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/26611/1/%d0%90%d0%b2%d1%82%d0%be%d1%80%d0%b5%d1%84%d0%b5%d1%80%d0%b0%d1%82_%d0%9c%d0%be%d0%bc%d0%be%d1%82.pdf
49. Назарова Г. О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2014. Вип. 15. С. 34-37.
50. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Х. : ХНАМГ, 2012. 215 с.
51. Омельчук В. І. Реалізація кадрової політики підприємства в нестабільних умовах. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 77 с.
52. Осовська Г., Волківська А., Серт І., Соляр В. Сутність, цілі, основні завдання та тенденції кадрової політики підприємства. Basics of learning the latest theories and methods: матеріали IX International scientific and practical conference (Boston, March 07 – 10, 2023). Boston: International Science Group, 2023. С. 165-173. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2023/03/Basics-of-learning-the-latest-theories-and-methods.pdf>

53. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Д.: Вид-во ДУЕП імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.
54. Павловська Н. Основні складові кадрової політики підприємства. Довідник кадровика. 2015. № 2. С. 88-92.
55. Про зайнятість населення : Закон України від 14.10.2023 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 28.05.2024).
56. Савельєва В. О. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Професіонал, 2005. 335 с.
57. Семенов В. Ф. Дослідження процесів управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: термінологічні уточнення. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. №3 (58). С. 214-220.
58. Слинков В. Н. Персонал и его менеджмент: практичні рекомендації. К.: КНТ, 2017. 476 с.
59. Стадник В. В. Менеджмент: підруч. 2-ге вид., вип. і доп. К. : Академвидав, 2007. 472с.
60. Стец В. А. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Т.: Лілея, 1996. 180 с.
61. Страхова С. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис – XXI. 2016. № 3-4. С. 66-70.
62. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2016. № 2. С. 1-8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2016/21.pdf
63. Угринюк О. М. Формування ефективної кадрової політики підприємства. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доп. II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, 28 травня 2021 р.). В 2-х томах. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. Т. 1. С. 338-341 URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43440/1/%d0%a3%d0%93%d0%a0%d0%98%d0%9d%d0%ae%d0%9a.pdf>

64. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / В.Г. Воронкова та ін. К. : Професіонал, 2006. 576 с.

65. Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський та ін. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.

66. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К.: Видавничий центр «Академія», 2006. 488 с.