

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Відділення заочного та дистанційного навчання

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

**Освітньо-професійна програма
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

**«СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА-
СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ШЛЯХИ
УДОСКОНАЛЕННЯ»**

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студентка IV курсу групи МЗЕД-22.29 _____ Делидивка (Ткаченко)
Тетяна Сергіївна

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. С. С. Залюбовська

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2024

Ім'я користувача:
Лариса Лазоренко

ID перевірки:
1016087676

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100011453

Назва документа: **диплом**

Кількість сторінок: 75 Кількість слів: 13714 Кількість символів: 112524 Розмір файлу: 246.84 KB ID файлу: 1015801104

41% Схожість

Найбільша схожість: 32.7% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1013116429)

12.1% Джерела з Інтернету 722 Сторінка 77

34.1% Джерела з Бібліотеки 68 Сторінка 82

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 6

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Освітній ступінь - *бакалавр*

Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*

Спеціальність – *073 «Менеджмент»*

Освітньо-професійна програма – *«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління

_____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

“ _____ ” _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Делидивка (Ткаченко) Тетяна Сергіївна**

1. Тема роботи: «Система управління персоналом підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності: шляхи удосконалення»

керівник роботи: к.е.н., доц. С.С.Залюбовська

затверджені наказом НАСОНА №65 від 23.02.2024 р.

2. Строк подання студентом роботи: 20 травня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації вітчизняних вчених з питань управління персоналом підприємства, періодичні видання, нормативно-правові матеріали

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність поняття конфліктів, їх класифікацію та ситуаційні причини виникнення; розкрити процес управління персоналом; окреслити специфіку методів управління персоналом в сучасній системі менеджменту; надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Рошен» та провести оцінку його фінансового стану; проаналізувати стан управління персоналом ПрАТ «Рошен»; дослідити зарубіжний досвід управління персоналом підприємства; здійснити обґрунтування заходів щодо удосконалення ефективності управління персоналом підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.

6. Дата видачі завдання _____

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра | Строк виконання етапів роботи |
|-------|--|-------------------------------|
| 1. | Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра | 17.02.2024 – 20.02.2024 |
| 2. | Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра | 21.02.2024 – 29.02.2024 |
| 3. | Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра | 01.03.2024 – 25.03.2024 |
| 4. | Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра | 26.03.2024 – 15.04.2024 |
| 5. | Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра | 16.04.2024 – 06.05.2024 |
| 6. | Оформлення вступу і висновків | 07.05.2024 – 14.05.2024 |
| 7. | Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра | 15.05.2024 – 19.05.2024 |
| 8. | Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії | 20.05.2024 |
| 9. | Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра | 10.05.2024 – 25.05.2024 |
| 10. | - оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра | |
| 11. | - оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра | |
| 12. | Захист кваліфікаційної роботи бакалавра | 28.05.2024 – 30.05.2024 |

Студентка _____ **Т.С. Делидивка (Ткаченко)**
(підпис)

Керівник роботи _____ **С.С. Залюбовська**
(підпис)

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 4 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА У СТРУКТУРІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ | 7 |
| 1.1. Сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання..... | 7 |
| 1.2. Методи оцінки ефективності управління персоналом..... | 12 |
| 1.3. Особливості формування системи управління персоналом..... | 17 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» | 27 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз господарсько-фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»..... | 27 |
| 2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства..... | 31 |
| 2.3. Основні тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві..... | 40 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» | 49 |
| 3.1. Проблеми розвитку управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»..... | 49 |
| 3.2. Шляхи удосконалення та заходи оптимізації системи управління персоналом на підприємстві..... | 54 |
| ВИСНОВКИ | 59 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 61 |
| ДОДАТКИ | 68 |

ВСТУП

Актуальність теми. Успішна діяльність підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких одним із найважливіших є наявність системи управління персоналом. Нині питанням управління персоналу приділяється дедалі більше уваги. Керівникам підприємств стає зрозумілим, що ефективна робота і вирішення завдань, які пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності підприємства та його стабільного розвитку залежать від такого цінного ресурсу як персонал підприємства. Управління персоналом носить складний та системний характер і займає провідні позиції в загальній структурі управління підприємством, що потребує подальших наукових досліджень з метою їх реалізації в практичній діяльності підприємств.

Проблема побудови ефективної системи управління персоналом завжди залишається актуальною виходячи з впливу мінливого зовнішнього середовища підприємства, а саме, це – розвинутий, поглиблений процес глобалізації, стрімкий розвиток технологій, кризові явища внаслідок пандемії COVID-19 та інші проблем, і, що саме головне для нашої країни на сьогодні, воєнний стан. В Україні склалася ситуація, де управлінню персоналом не приділяється достатньо уваги, технологія розроблення і ухвалення кадрових рішень є недосконалою і науково необґрунтованою, у більшості випадків відсутня орієнтація на досягнення соціальної ефективності в управлінні персоналом.

Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємства можна охарактеризувати як одну з найважливіших частин системи підприємства, оскільки з організаційної точки зору управління персоналом охоплює всіх працівників та всі структурні підрозділи, відповідальні за персонал на підприємстві.

У сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває питання ефективності управління персоналом. Достатня забезпеченість

необхідними трудовими ресурсами, раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для підвищення ефективності функціонування будь-якого підприємства. А саме, управління персоналом є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку підприємства. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Керівництву вітчизняних підприємств необхідно запровадити структури, процеси та методи управління, які сприятимуть формуванню такої системи управління людськими ресурсами, що забезпечить підприємствам високий ступінь конкурентоспроможності на конкретних ринках.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є аналіз становлення й впровадження ефективної системи управління персоналом підприємства та є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- визначити сутність, цілі, функції та завдання управління персоналом;
- описати методи оцінки ефективності управління персоналом;
- дослідити особливості формування системи управління персоналом;
- провести аналіз системи управління персоналом підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- виявити проблеми розвитку управління персоналом ПрАТ «Рошен»;
- визначити шляхи удосконалення та заходи оптимізації системи управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування та розвитку ефективної системи управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Викладення матеріалу в чіткій та логічній послідовності стало можливим внаслідок застосування логічно-аналітичного методу. Також в роботі використовувалися наступні методи досліджень: економіко-статистичний, факторний аналіз, абстрактно-логічний, (зокрема його прийоми – порівняння, графічний), загальнонаукові методи – індукція, дедукція, синтез, конкретизація. Застосування системного підходу забезпечило теоретичне узагальнення наукових поглядів вчених, присвячених особливостям впровадження та функціонування ефективної системи управління персоналом підприємства.

Інформаційно-нормативна база. Інформаційною базою дослідження є офіційні документи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», річна звітність та статистичні дані підприємства, результати власних досліджень автора, фундаментальні результати досліджень визначних вітчизняних і зарубіжних вчених у цій галузі дослідження з питань управління персоналом, фахова література та інші джерела інформації. Значний внесок у теоретичні та практичні дослідження управління персоналом внесли Н.П. Базалійська, М.О. Годящев, О.В. Гривнак, І. А. Грузіна, Н.В. Кальєніна, І.М. Кичко, К.Б. Козак, Л.О. Кустріч, Л. А. Лутай, С.В. Мішина, А.С. Пелих, О. В. Подольська, О.В. Сардак, О.О. Хандій, О.К. Чуднова, О.А Харун, О.М. Шубалий, С. М. Ягодзінський, І.А. Сільченко та інші.

Практична значущість дослідження полягає у тому, що отримані результати та практичні рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності системи управління персоналом задля забезпечення конкурентоспроможності працівників та їх організації.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, літературних джерел, додатків.

Загальний обсяг дипломної роботи 73 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА У СТРУКТУРІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання

Однією з найважливіших складових елементів менеджменту підприємства є управління персоналом як система ефективного управління працівниками та їх діяльністю. Діяльність будь-якого підприємства, тобто виробництво конкурентоспроможної на ринку продукції, неможливе без сучасних технологій, без чіткої системи контролю якості, без дослідження зовнішнього середовища та відсутності стратегії розвитку. Але якщо в компанії відсутні співробітники необхідної кваліфікації, тоді відсутня ефективна система управління персоналом на цьому підприємстві.

Система управління персоналом являє собою комплекс задач, цілей та основних напрямків діяльності, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи, а також різноманітні види, методи та відповідні механізми управління. Цілями функціонування системи управління персоналом підприємства є: підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу; підвищення конкурентоспроможності підприємства; формування позитивного іміджу підприємства на ринку [11, с. 163]. В додатку А відображено структуру цілей системи управління персоналом.

Управління персоналом – це діяльність, за допомогою якої підприємство досягає поставлених цілей, через ефективне використання людських ресурсів. Воно включає в себе систему принципів, методи та механізми управління, систему мотивації та розвитку персоналу, а також раціональне використання співробітників компанії. Управління персоналом також відповідає за захист інтересів співробітників компанії та забезпечення дотримання чинного

законодавства про працю. Крім того, воно повинно відповідати стратегії розвитку компанії. В наш час управлінню персоналом приділяють все більше уваги в якості чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Управління персоналом - це процес забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу для досягнення поставлених цілей за допомогою таких елементів, як навчання, мотивація та інформування працівників; це діяльність, яку здійснюють усі керівники та професійні структурні підрозділи організації. Сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації та особистих цілей кожної людини. У більш широкому розумінні управління людськими ресурсами також охоплює такі питання, як професійна адаптація, оцінка кандидатів на вакантні посади, поточна періодична оцінка персоналу, розвиток персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації. Від поточного періодичного оцінювання персоналу до планування ділової кар'єри та кар'єрного зростання і багато іншого.

Сутність управління персоналом полягає в забезпеченні досягнень цілей організації за рахунок комплектації персоналом відповідної компетенції. Стратегія управління персоналом визначає шляхи розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема [17, с. 217].

Мета управління персоналом досягається через виконання загальних та спеціальних функцій. Усі керівні органи виконують загальні функції (організація, планування, мотивація і контроль) у межах, визначених для кожного органу. Функціональні відділи виконують відповідно до своїх функціональних обов'язків спеціальні функції управління персоналом.

У сфері управління персоналом серед основних напрямків діяльності відзначимо, по-перше, участь у розробці ділової стратегії організації, тобто визначення напрямку роботи організації, часу її реалізації, системи її оцінки та розробку конкретних заходів щодо її реалізації. По-друге, планування людських ресурсів. Ця практика дозволяє управлінцям усіх рівнів добирати, просувати, використовувати, винагороджувати, розвивати, утримувати робітників, що відповідають вимогам та потребам організації. По-третє, добір

та селекція співробітників організації. Це включає формування резерву потенційних кандидатів на всі посади, оцінку кандидатів на посаду, оцінка можливостей вже працюючих співробітників, добір кращих. По-четверте, мотивація та винагорода - розробка та здійснення добре функціонуючої, внутрішньо справедливої системи мотивації та компенсації, що крім того є зовнішньо конкурентоздатна. По-п'яте, оцінка результатів праці - розробка методик оцінки трудової діяльності. По-шосте, комунікації та клімат в організації, що включає постійний моніторинг та покращення або зміни організаційної культури, створення ефективних каналів обміну інформацією.

Як свідчить теорія менеджменту, саме цілі визначають функції і завдання управління персоналом. Цілі управління персоналом зазвичай виявляються через поняття «економічна ефективність» та «соціальна ефективність» (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Цілі управління персоналом [19, с. 37]

У додатку Б наведено загальну характеристику елементів системи управління персоналом. Узагальнюючи елементи системи управління персоналом, можна побачити, що цілі системи управління персоналом такі ж різноманітні, як і їх функції. Все залежить від масштабу компанії, яка впроваджує систему управління персоналом.

Функції управління персоналом – це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно поділяються на загальні та специфічні функції.

Загальні функції включають: планування, організацію, координацію, контроль і мотивацію. Ці функції виконують усі керівники в межах своїх посадових обов'язків, повноважень та відповідальності.

Специфічні функції управління персоналом визначаються функціональним розподілом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями. Ці функції не закріплені в чинних нормативних документах, але можуть бути визначені з переліку завдань та обов'язків у «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників».

До основних функцій системи управління персоналом належать:

- відбір та залучення персоналу;
- управління якістю діяльності персоналу, його мотивація;
- навчання та підвищення кваліфікації;
- управління внутрішніми переміщеннями та кар'єрою працівників;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалення системи оплати праці;
- удосконалювання методів оцінки персоналу;
- участь у розробці організаційної стратегії (у майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами) [22, с. 112].

До загальних завдань управління персоналом відносять:

- забезпечення підприємства персоналом необхідної кількості та якості на сьогодні та на перспективу;
- розвиток професійних знань та навичок співробітників;
- ефективне використання компетентностей персоналу;
- задоволення їх потреб;

- забезпечення максимально можливих комфортних умов на робочому місці та рівномірного навантаження співробітника протягом робочих часів;
- створення можливостей для кар’єрного росту [22, с. 113].

Виконання функцій та завдань, що наведені у таблиці 1.1, сприяє досягненню цілей управління персоналом, що були перераховані вище.

Таблиця 1.1

Функції та завдання управління персоналом [28, с. 571]

| Функції управління персоналом | Відповідні їм завдання |
|--|---|
| Визначення потреби організації в персоналі | – планування персоналу необхідної кількості та якості. |
| Забезпечення персоналом | – здійснення аналізу маркетингової інформації; – підбір персоналу; – проведення оцінки персоналу. |
| Використання персоналу | – забезпечення адаптації персоналу; – визначення майбутніх результатів праці; – забезпечення комфортних умов на робочих місцях; – забезпечення безпечних умов трудової діяльності. |
| Розвиток персоналу | – ефективного використання персоналу; – здійснення службових переміщень; – надання можливості навчання; – кар’єрний ріст. |
| Мотивація та управління поведінкою персоналу | – управління мотивацією трудової поведінки співробітників; – управління конфліктами у колективі; – використання матеріальних та нематеріальних стимулів. |
| Правове та інформаційне забезпечення управління персоналом | – дотримання законодавства про працю; – здійснення обліку і ведення статистики; – інформаційне забезпечення співробітників щодо кадрових питань. |

Загальна економічна вигода підприємства залежить від ефективності функціонування системи управління персоналом, тобто реалізація корпоративних цілей майже повністю залежить від ефективності використання людських ресурсів, тобто результатів праці працівників (продуктивність праці). Результати праці можуть відобразитися в кількості виробленої та реалізованої продукції, розмірі прибутку тощо.

Таким чином, управління персоналом – це система методів, технологій та заходів впливу організації на своїх співробітників з метою повного використання їх потенціалу та компетенцій для досягнення цілей діяльності організації. Суть управління персоналом полягає в тому, що людські ресурси є конкурентним активом будь-якої організації і їх необхідно відбирати, розміщувати та розвивати разом з іншими ресурсами для досягнення стратегічних цілей організації. Отже, основними рисами, які відрізняють управління персоналом від традиційної роботи з людьми в організаціях є, по-перше, те, що витрати на працівників розглядаються як інвестиції, вкладання в нематеріальний актив організації – її людські ресурси; по-друге, функція управління персоналом інтегрована із загальною стратегією, тобто кінцевою метою є досягнення продуктивності організації та задоволення потреб співробітників.

1.2. Методи оцінки ефективності управління персоналом

Підвищення ефективності управління персоналом є визначальним чинником успіху при обмежених ресурсів та резервів, адже саме персонал та його ефективна діяльність забезпечує стабільне зростання в умовах змінного ринкового середовища.

Оцінка ефективності управління людськими ресурсами - це систематичний і чітко формалізований процес, який спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних з програмою управління персоналом і для співвіднесення отриманих результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями компанії. Оцінка ефективності управління людськими ресурсами тісно пов'язана з усіма етапами процесу управління та її результатами. яка здатна спонукати керівника до внесення необхідних коректив. Водночас оцінка забезпечує функціонування безперервного

зворотного зв'язку на підприємстві та виступає потужним важелем підвищення ефективності управлінського процесу.

Оцінка ефективності управління персоналом ґрунтується, насамперед, на інформації про працівників. Це просування по службі, їх професія, кваліфікація, вікові та гендерні характеристики, медичні та психологічні параметри, продуктивність та інноваційна активність. Для того, щоб оцінити ефективність тієї чи іншої системи управління персоналом, звичайно, необхідно мати критерії, які дають змогу зробити таку оцінку. Вибір залежить від того, що береться за точку відліку: трудові показники колективу, особливості виконавців чи діяльність конкретно взятого керівника [3, с. 31].

Існує дві основні концепції оцінки ефективності управління персоналом. Згідно з першою концепцією, ефективність управління персоналом оцінюється, виходячи з органічної єдності управління і виробництва, але не визначає внесок управління персоналом в ефективність виробництва. Друга концепція зосереджується на визначенні внеску управління персоналом в ефективність виробництва. Кількісна оцінка цього внеску є надзвичайно складним завданням, оскільки навіть відповідних звітних показників поки що не існує. Тому більшість методів оцінки ефективності управління персоналом ґрунтується на першому підході. У цьому випадку краще оцінювати якісний вплив управління персоналом на ефективність виробництва. Слід зазначити, що оцінка ефективності управління персоналом значною мірою є суб'єктивною [3, с. 32].

Оцінка функціонування системи управління персоналом в сучасних умовах господарювання вимагає систематичного досвіду, вимірювання витрат і переваг загальної програми управління персоналом та порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той самий період. Перш за все, ефективність функціонування системи управління персоналом слід оцінювати за її внеском у досягнення цілей організації. Управління персоналом є ефективним в тій мірі, в якій персонал підприємства успішно використовує свій потенціал для досягнення його цілей. Тому справжнім

критерієм його оцінки є кінцевий результат роботи всього колективу, який органічно поєднує в собі результати роботи як керівника, так і виконавців.

Ефективність процесу оцінювання ефективності управління персоналом залежить від механізму оцінки (критерії оцінювання діяльності персоналу; методика проведення індивідуальних співбесід; професіоналізму експертів; якісний аналіз результатів оцінювання тощо) та від дотримання певних вимог, зорієнтованих на професійний розвиток співробітників. Процес оцінювання ускладнюється багатьма факторами:

- наявність цілей, що не підлягають кількісному оцінюванню;
- існування великої кількості факторів, які впливають на кінцеві результати;
- віддаленість кінцевих результатів у часі [8, с. 34].

Завдання оцінки ефективності управління персоналом компанії полягає у визначенні [32, с. 83]:

1) економічної ефективності (досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок ефективного використання робочої сили). Критерії оцінки економічної ефективності управління людськими ресурсами підприємства повинні відображати ефективність живої праці або трудової діяльності працівників.

2) соціальна ефективність (яка відображає реалізацію очікувань працівників підприємства, задоволення їхніх потреб та інтересів). Соціальна ефективність управління персоналом підприємства значною мірою залежить від організації та мотивації праці, стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

3) організаційна ефективність (оцінка цілісності та організаційної структури підприємства). Цей підхід ґрунтується на тому, що працівники підприємства є сукупним суспільним суб'єктом, який безпосередньо впливає на хід діяльності суб'єкта господарювання. Тому кінцевий результат такої діяльності має бути основою для оцінки організаційної ефективності управління персоналом. Досягнення економічної та соціальної ефективності у

сфері управління персоналом можливе за умови досягнення чітко визначених цілей управління персоналом.

Отже, склад показників відображає загальну ефективність управління персоналом компанії в економічному, соціальному та організаційному аспектах. Водночас, для визначення деяких індикаторів необхідно збирати додаткову оперативну інформацію на основі спеціальних соціологічних досліджень. Показником ефективності системи управління людськими ресурсами в практичній діяльності є рівень витрат на досягнення цілей організації [32, с. 84].

Дослідження функціонування системи управління персоналом дозволило виділити основні підходи до оцінки їх ефективності, представлені в додатку В.

Згідно з першим підходом, об'єктом управління фактично є сукупні ресурси підприємства, тобто ефективність управління персоналом визначається кінцевими економічними результатами діяльності підприємства в цілому. Це не дозволяє визначити внесок персоналу в досягнення цих результатів.

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

Третій підхід виводить на перший план соціальні фактори. Це дозволяє оцінити соціальні та психологічні аспекти, але ігнорує їхній зв'язок із загальними результатами діяльності підприємства.

Крім зазначених підходів, існує ще так званий витратний підхід, згідно з яким, ефективність управління персоналом оцінюється з точки зору окупності витрат на його формування, використання та розвиток.

Аналіз наукових джерел показує, що для оцінки ефективності управління персоналом використовуються різні методи:

– бальна оцінка ефективності роботи організації, комплексна оцінка управлінської праці, оцінка за коефіцієнтом трудового внеску є кількісним вимірником індивідуального трудового внеску працівників у кінцеві результати;

– методи оцінки результатів (ключові показники ефективності, управління за цілями), методи оцінки процесу досягнення результатів (центри оцінки та розвитку, метод «360 градусів», інтерв'ю за компетенціями, ділові ігри, спеціалізовані опитування, ситуаційне інтерв'ю), оцінка системи управління методами організаційної діагностики;

– методи порівняння, методи групування, методи математичної статистики, матричний метод, методи факторного аналізу, рангові методи, рейтингові методи, методи експертних оцінок, методи нечіткої логіки, методи нейронних мереж;

– кількісні методи (бальний, коефіцієнтний, рангового порядку, парних порівнянь), якісні методи (система усних та письмових характеристик, метод еталонів, матричний, біографічний, групова дискусія), комбіновані методи (метод стимулюючих оцінок, групування робітників, тестування) [34, с. 222].

Отже, оцінка ефективності управління людськими ресурсами підприємства полягає у визначенні економічної ефективності за рахунок кращого використання трудового потенціалу, соціальної ефективності шляхом задоволення потреб та інтересів працівників підприємства, організації і мотивації праці, організаційної ефективності через цілісність та організаційну оформленість підприємства.

Оцінка ефективності є однією з функцій управління персоналом і спрямована на визначення рівня ефективності роботи керівників і спеціалістів. Це оцінка результатів діяльності керівників і спеціалістів. Оцінює їх здатність безпосередньо впливати на діяльність виробничих і адміністративних підрозділів. Характеризує здатність безпосередньо впливати на діяльність виробничих та управлінських підрозділів. Існує два підходи до оцінки ефективності управління персоналом: перший оцінює ефективність роботи

HR-відділу. Другий підхід оцінює ефективність роботи керівників та спеціалістів відділу управління персоналом.

Отже, як бачимо, існуючі методи оцінки ефективності системи управління персоналом в організаціях складаються з великої кількості різноманітних показників, які потребують постійного дослідження та вдосконалення [45, с. 93].

Таким чином, ефективність функціонування кожного підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки добре сформована система управління людськими ресурсами в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. В сучасних ринкових економічних умовах та глобалізації економіки роль системи управління персоналом підвищується ще й тому, що керівники компанії повинні приймати ефективні управлінські рішення найкоротші терміни для того, щоб виграти конкурентну боротьбу на ринку. З метою підвищення ефективності системи управління персоналом доцільно проаналізувати та врахувати кризові ситуації, характерні для розвитку ринкової економіки в Україні. Як багатогранний і надзвичайно складний процес, управління персоналом має свою специфіку, властивості та закономірності й повинен мати системний і комплексний характер, базуватися на всебічному вирішенні кадрових проблем, впровадженні нових форм роботи та вдосконаленні існуючих форм і методів роботи.

1.3. Особливості формування системи управління персоналом

Система управління персоналом на сучасних підприємствах, незалежно від форми власності, є потужним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та розвитку. Тому необхідно підвищувати ефективність системи управління персоналом відповідно до вимог ринкової економіки. Управління підприємствами, що функціонують у ринковому середовищі, висуває високі вимоги до професіоналізму менеджерів. Проблема

управління персоналом на підприємстві є важливим моментом у перебудові всієї системи управління.

Система управління людськими ресурсами передбачає постійне вдосконалення методів управління персоналом та використання результатів вітчизняної та зарубіжної науки і передового виробничого досвіду. Сутність управління персоналом полягає у побудові організаційних, економічних, соціальних, психологічних і правових відносин. Ці відносини ґрунтуються на принципах, методах і формах, які впливають на інтереси, поведінку і діяльність працівників з метою їх максимального використання.

Функціонування інтегрованої системи управління персоналом підприємства правомірно можна вважати частиною ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак єдиного підходу до оцінки такої ефективності наразі не існує. Сьогодні, на жаль, багато вітчизняних підприємств або взагалі ігнорують систему управління персоналом, або в кращому випадку оцінюють ефективність управління персоналом лише за допомогою спеціально створених для цього показниками. В якості методологічного підходу видається доцільним оцінювати ефективність на рівні окремих працівників, на рівні органу управління та на рівні системи управління. Особливу увагу слід приділяти порівнянню фактичної та планової чисельності персоналу, його професійно-кваліфікаційного рівня, освіти та досвіду роботи, а також відповідності персоналу вимогам займаних робочих місць [46, с. 192].

Для формування успішної системи управління персоналом, необхідна координація і взаємодія усіх структурних підрозділів підприємства, а також взаємодії маркетингу персоналу. Управління такою системою здійснюється на основі певних принципів до яких доцільно виокремити наступні [53, с. 107]:

- відповідність обраних кадрових стратегій основним принципам кадрової політики підприємства;
- стратегічний підхід до формування кадрового складу з урахуванням перспектив розвитку підприємства;

- реалізація активної позиції на ринку праці з метою впливу на процеси формування трудових ресурсів, що забезпечують найбільш повне задоволення специфічних вимог підприємства до персоналу;
- забезпечення відповідності умов, що пропонуються роботодавцем, вимогам певних кваліфікаційних груп працівників, що склалися на ринку праці.

Система управління людськими ресурсами забезпечує отримання, набуття та акумулювання знань працівниками та створюють основу для їхнього професійного розвитку. Знання працівників перетворюються на власний інтелектуальний капітал компанії, створюючи передумови для здійснення інноваційної діяльності. У сучасному світі існують різні варіанти професійного розвитку співробітників, починаючи від традиційного навчання на робочому місці і закінчуючи використанням коучингу та модерації, які нині популярні.

Невід'ємною складовою ефективного управління персоналом завжди була система оцінювання працівників. Її основне завдання полягає у визначенні його трудового потенціалу, рівня використання цього потенціалу, відповідності працівника існуючим вимогам до посади (професії), ступеня ефективності трудової діяльності працівника, і, відповідно, у визначенні цінності працівника для компанії [3, с. 32].

Як показує практика управління персоналом організації, використовуються три групи методів – економічні, адміністративні, соціально-психологічні. Вплив економічних методів управління персоналом підприємства здійснюється через матеріальне стимулювання працівників. Метою адміністративного методу управління персоналом є раціоналізація управлінських функцій, обов'язків і прав працівників та регламентація їхньої діяльності. Соціально-психологічні методи управління персоналом ґрунтуються на використанні таких соціальних факторів, як неформальні групи, індивідуальні ролі та статуси, системи взаємовідносин у колективі,

соціальні потреби, психологічний клімат, етика спілкування та поведінка персоналу.

Адміністративні методи базуються на силі, дисципліні та покараннях і історично відомі як "методи палиці". Вони ґрунтуються на існуючій управлінській ієрархії та покладаються на підпорядкування підлеглих керівництву. Адміністративні методи зосереджені на поведінкових мотивах, таких як усвідомлена потреба в трудовій дисципліні, почуття обов'язку, бажання працювати в конкретній установі та культура праці.

Основними функціями управлінського методу є забезпечення стабільного правового середовища для діяльності організації, захист певного середовища та гарантування прав і свобод.

Економічний метод ґрунтується на використанні економічних стимулів і відомий як "метод пряника". Він використовується для матеріального заохочення колективів або окремих працівників. У контексті компанії це можуть бути економічні критерії діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на оперуванні моральними стимулами та впливі на персонал з метою перетворення адміністративних завдань через психологічні механізми на усвідомлені завдання, тобто внутрішні бажання людини [55, с. 147].

Далі проаналізуємо сучасні підходи в управлінні персоналом підприємства.

Сучасна система управління персоналом повинна бути спрямована на стимулювання невинного самостійного самовдосконалення персоналу, яке давало б змогу підприємству йти в ногу з часом. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

| № | Традиційна система управління персоналом | № | Сучасна система управління персоналом |
|----|---|----|---|
| 1 | Орієнтація на оперативні питання | 1 | Орієнтація на стратегію |
| 2 | Орієнтація на стабільність | 2 | Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі |
| 3 | Організаційний імператив | 3 | Людський фактор |
| 4 | Найважливіший ресурс – організаційна структура | 4 | Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, – працівники |
| 5 | Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності | 5 | Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності |
| 6 | Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури) | 6 | Самоконтроль та самодисципліна |
| 7 | Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків | 7 | Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників |
| 8 | Автократичний стиль керівництва | 8 | Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому |
| 9 | Конкуренція та «політична гра» | 9 | Співробітництво |
| 10 | Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху | 10 | Висока зацікавленість працівників у спільному результаті |
| 11 | Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів | 11 | Діяльність в інтересах суспільства |
| 12 | Низька схильність до ризику | 12 | Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику |

Сьогодні у світі існує кілька основних моделей корпоративного управління людськими ресурсами. З одного боку, в результаті успіхів японської обробної промисловості набуває впливу японська модель управління персоналом. З іншого боку, європейська модель також має важливі характеристики.

Розглянемо основні особливості японської, американської та європейської моделей управління персоналом (табл. 1.3 -1.5).

Таблиця 1.3

Особливості системи управління персоналом в Японії [1, с. 139]

| Сфера управління | Характеристика |
|---|--|
| Стиль управління | Керівники не відокремлюють себе від великої кількості підлеглих, і їхнє завдання полягає не в тому, щоб керувати роботою, яку виконують інші, а в тому, щоб полегшити взаємодію співробітників, надати необхідну підтримку і допомогу та встановити гармонійні стосунки. В японських компаніях немає детальних посадових інструкцій, а домовленості щодо структурних підрозділів мають узагальнений характер. |
| Розвиток робітників | З точки зору вимог до розвитку компетенцій, японські компанії зосереджуються на забезпеченні своїх працівників надзвичайно широким спектром кваліфікацій та компетенцій. Велика увага приділяється ознайомленню нових працівників з функціонуванням бізнесу в цілому шляхом переведення їх на різні посади в різних структурах організації. Важливою частиною розвитку співробітників компанії є практика внутрішнього професійного навчання. |
| Політика управління людськими ресурсами | В японських компаніях важливе місце посідають такі політики управління людськими ресурсами, як довгострокова зайнятість, винагорода за вислугу років, внутрішні профспілки, внутрішні ринки праці, внутрішнє виробниче навчання, колективні переговори та ротація колективних рішень, внутрішнє соціальне забезпечення, системи спільних консультацій між працівниками та менеджерами, а також групи управління якістю. |
| Підбір персоналу | Японські компанії вибірково ставляться до найму працівників, а менеджери витрачають багато часу на неформальне оцінювання роботи своїх підлеглих. Зазвичай працівники японських компаній отримують нові призначення через два-три роки і знають, що їхня робота визначатиме характер їхнього подальшого кар'єрного розвитку. |
| Адаптація персоналу | Навчальні програми для працівників, які працюють у компанії, іноді розраховані на кілька років і включають широкую професійну підготовку, а також ознайомлення з історією, цілями та принципами організації. Іноді компанії також використовують релігійні методи навчання. Для зміцнення групової солідарності нових працівників можуть поселяти в гуртожитки компанії на період навчання. |
| Планування | Планування робочої сили не є поширеним в Японії. Замість цього застосовуються наступні правила: працівників не можна звільняти, окрім як у виняткових випадках; працівники повинні звільнитися або перейти на тимчасову роботу, коли вони досягають граничного віку. Важливим показником для планування кількості працівників є збалансованість вікової структури робочої сили. Він ґрунтується на таких міркуваннях. Щороку певна кількість працівників, які досягли граничного віку та отримують найбільшу заробітну плату, повинні виходити на пенсію. Це значно зменшує витрати на заробітну плату, оскільки їх замінюють найнижче оплачувані випускники компанії. Підтримка певної вікової структури сприяє просуванню працівників по службі. |
| Оплата праці | Система оплати праці в японських компаніях базується на таких принципах: <ul style="list-style-type: none"> - розмір винагороди визначається соціальними, а не економічними факторами; - розмір винагороди визначається власними ресурсами компанії - особистий дохід визначається з урахуванням доходів інших працівників компанії; - відповідає принципу довгострокової зайнятості. |

Варто зазначити, що, окрім державних служб зайнятості, у США існують також посередницькі кадрові організації, які мають на меті забезпечити ефективний і цілеспрямований пошук відповідно до потреб і вимог претендентів. Вартість послуг такої організації оцінюється приблизно в

третину річної заробітної плати обраного фахівця.

Підсумовуючи, можна виділити характерні риси сфери управління персоналом в американських компаніях, які наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Особливості системи управління персоналом в США [27, с. 396]

| Сфера управління | Характеристика |
|--------------------------------|--|
| Політика управління персоналом | Американські менеджери традиційно акцентують увагу на індивідуальних цінностях та результатах роботи. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмах індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальної ефективності та розробці короткострокових цілей, виражених у кількісних показниках. Управлінські рішення зазвичай приймаються конкретними особами, які несуть відповідальність за їх виконання. У багатьох американських компаніях акцент робиться на індивідуалізації американських цінностей, тобто на бажанні бути багатшим, розумнішим і більшим за інших. Управління людськими ресурсами фокусується на підживленні амбіцій працівників та розвитку неформальної конкуренції серед тих, хто створює нові продукти, нові форми обслуговування тощо. |
| Ставлення до персоналу | Працівникам надається певний ступінь автономії у прийнятті рішень. Особливу роль у відборі працівників відіграють такі критерії, як освіта, досвід роботи, психологічна адаптованість і вміння працювати в команді. Підкреслюється вузька спеціалізація менеджерів, техніків та науковців. |
| Підготовка персоналу | Американські компанії приділяють велику увагу навчанню та перепідготовці своїх співробітників. Поширеними є внутрішні та зовнішні навчальні програми, а дистанційне та електронне навчання набуває все більшого значення. Великі інноваційно-орієнтовані компанії створили внутрішні університети. Однією з тенденцій розвитку внутрішніх університетів є те, що вони пропонують зовнішнім фахівцям можливість навчатися в них, а внутрішні університети набувають статусу центрів прибутку. |
| Оплата праці | У Сполучених Штатах система оплати праці включає в себе наступне. Працівники отримують погодинну оплату, що пов'язано з високим ступенем механізації праці, а рівень продуктивності значною мірою не залежить від працівника. |

У США майже всі компанії, які застосовують традиційні принципи найму, приділяють велику увагу наявності професійних навичок та досвіду при відборі нових працівників. Більшість європейських компаній платять своїм працівникам погодинну заробітну плату; для оплати праці були прийняті прості погодинні та почасові ставки, а також колективні та індивідуальні

премії.

Велику роль в сучасних європейських компаніях відіграє орієнтація на високі соціальні стандарти при роботі з персоналом, що наведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Особливості системи управління персоналом в ЄС [27, с. 397]

| Сфера управління | Характеристика |
|---------------------|--|
| Витрати на персонал | У ФРН велике значення надається плануванню витрат на людські ресурси з урахуванням кількісних і якісних ситуативних факторів. Витрати на персонал поділяються на основні та додаткові. Основні витрати включають заробітну плату. Додаткові інвестиції у витрати на персонал включають всі витрати, що охоплюють всю соціальну сферу та питання управління персоналом. |
| Розвиток персоналу | Навчання та розвиток персоналу відіграє особливу роль в європейських компаніях. Метою навчання є не лише підвищення рівня компетентності та кваліфікації, але й підвищення рівня лояльності та відданості персоналу. Компанії співпрацюють з університетами та різними професійними фірмами для розробки індивідуальних навчальних програм для конкретних компаній-клієнтів. |
| Оплата праці | Однією з основних характеристик мотивації персоналу в західноєвропейських країнах є розширене партнерство між керівництвом і працівниками. Це проявляється в активній участі працівників у власності, прибутках та прийнятті рішень і зумовлено специфікою власності. Тому в західноєвропейських країнах більшого розвитку набули не тільки державні підприємства, де працівники беруть участь в оперативному управлінні виробництвом, а й виробничі кооперативи, які можна вважати автономними організаціями. |
| Мотивація персоналу | Важливим фактором, що впливає на інтереси та діяльність європейських працівників, є високий рівень соціального захисту, пільг та оплати праці. Основні напрямки, які мотивують працівників та захищають їхні права, закладені у відповідному законодавстві. Керівництво компанії має право відхилитися від них лише в бік збільшення пільг і винагород. На голландських підприємствах правила, що сприяють мотивації праці, розробляються радами керівників підрозділів і профспілками. |

Важливим аспектом розвитку людських ресурсів на підприємствах все частіше стає корпоративне навчання. Корпоративні навчальні програми створюються спеціально для конкретних підприємств і спрямовані на формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства.

Навчання персоналу підприємства є важливим аспектом розвитку людських ресурсів. Існує три основні типи методів навчання персоналу: традиційні методи навчання, активні методи навчання та методи навчання на робочому місці. Цільова професійна підготовка кваліфікованих кадрів передбачає тісний зв'язок між методами професійного навчання.

В додатку Г наведена характеристика основних методів розвитку персоналу.

Міжнародний досвід розвинених країн щодо методик розвитку персоналу представлено в табл.1.6.

Таблиця 1.6

Міжнародний та український досвід розвитку персоналу підприємств
[37, с. 70]

| Країна | Приклад досвіду |
|-----------|---|
| США | Вони націлені на розвиток потенційних лідерів, підбір та утримання ключового персоналу, формування та залучення робочої сили при постійному скороченні витрат. Американська система освіти визнає менеджмент як незалежну професію та адаптується до ситуації високої мобільності керівників. |
| Японія | Японська система розвитку людських ресурсів характеризується наявною структурою колективної відповідальності, горизонтальними зв'язками та стимулами, а також тим, що вона створена в рамках гнучкої системи і функціонує в певних інституційних рамках. Професійне навчання здійснюється шляхом безпосереднього навчання на робочому місці. |
| Франція | У Франції працівники несуть відповідальність за власну кар'єру. Французьке законодавство чітко регулює навчання працівників, в тому числі надає працівникам час, щоб скористатися можливостями навчання та розвивати свої навички. В середньому компанії витрачають близько 3% річної зарплати на розвиток людських ресурсів, незважаючи на обов'язковий внесок у розмірі 1,5% для організацій з більш ніж 10 працівниками та 0,15% для малих і середніх підприємств. |
| Німеччина | У Німеччині існує три основні види навчання персоналу: навчання на робочому місці, додаткове навчання або підвищення кваліфікації та перепідготовка. Професійне навчання організоване за так званою дуальною системою. |
| Іспанія | Державна політика спрямована на підвищення ефективності професійно-технічної освіти на місцевому рівні та задоволення потреб економічного розвитку району. Існує система надбавок і премій для підприємств, які навчають і розвивають своїх працівників. |
| Україна | Компанії здебільшого використовують методи перепідготовки та підвищення кваліфікації (наприклад, ротації, тренінги та курси). |

Міжнародний досвід показує, що в розвинених країнах системи розвитку людських ресурсів перетворилися з другорядного на важливий елемент управління, про що свідчить цілеспрямована державна політика, спрямована на затвердження національних рамок кваліфікацій і стандартизованих кваліфікаційних вимог до розвитку та підготовки фахівців. В Україні ж здебільшого використовують курси підвищення кваліфікації та ротацію кадрів [37, с. 71].

Таким чином, персонал організації розглядається як рушійна сила у вирішенні проблем, пов'язаних з конкурентоспроможністю, економічним зростанням та ефективністю організації. Управління людськими ресурсами стає найважливішим елементом системи корпоративного управління, оскільки всі цілі організації досягаються завдяки ідеям, настроям та енергії персоналу. Система управління людськими ресурсами українських підприємств повинна розвивати методи роботи з персоналом та застосовувати результати і кращі практики зарубіжної науки.

У наших реаліях суб'єкти господарювання зобов'язані лише забезпечити належну організацію роботи своїх працівників та контроль за їхньою ефективністю задля досягнення процвітання та розвитку компанії. Управління людськими ресурсами є досить важливим, багатограним і складним процесом. Тому кінцевою метою управління персоналом в ринкових умовах є максимальне зближення очікувань компанії та вигод працівників, відмова від політики мінімальних інвестицій в людські ресурси компанії та відведення ключової ролі системі управління персоналом компанії у формуванні кадрової політики та механізмів її реалізації. Іншим важливим фактором підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах є наявність та зміст політики розвитку персоналу, що включає програми адаптації, системи та програми навчання, можливості професійного та особистісного розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз господарсько-фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Досліджуваним підприємством було обрано ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», яка була заснована 22 жовтня 1992 року і зареєстрована 30 грудня 1994 року. На сьогоднішній день на «Київській кондитерській фабриці «ROSHEN» працює близько 800 осіб і виробляється до 100 тонн продукції на добу. Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до складу кондитерської корпорації «Рошен», яка є одним із найбільших виробників кондитерських виробів в Україні та Східній Європі, а також входить у тридцятку найбільших виробників кондитерських виробів світу. На сьогодні асортимент продукції компанії перевищує 340 найменувань. Виробництво орієнтоване на виготовлення шоколаду, цукерок, тістечок, тортів, кексів, печива, крекерів, мармеладу, пастили, зефіру, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній». Фабрика оснащена високоякісним обладнанням вітчизняних та іноземних виробників [60].

Організаційно-правова форма господарювання: приватне акціонерне товариство. Найвищим органом Товариства є Загальні збори акціонерів. Наглядова рада це – орган, який здійснює захист прав акціонерів Товаристві та в межах компетенції, окресленої Статутом та чинним законодавством України, контролює та регулює діяльність Дирекції. Перевірка фінансово-господарської діяльності Товариства проводиться Ревізійною комісією. Інтереси акціонерів Товариства в установах, закладах та організаціях України та за її межами представляє Президент Товариства, що обирається Загальними зборами.

Основною метою підприємства є задоволення потреб споживачів в якійсній та доступній продукції. Цілями підприємства є збільшення якості продукції; розширення своєї частки на внутрішньому та зовнішньому ринку; максимізація прибутку; підвищення кваліфікації персоналу; мінімізація витрат на сировину та матеріали; запровадження новітніх технологій у виробництві.

До складу Корпорації входять українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Vonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а також Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною. Загалом – 8 фабрик та заводів. Виробничі об'єкти кондитерської корпорації «Рошен» сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування.

На території України працює власна мережа фірмових магазинів, представлена 69-ма магазинами. До споживачів продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна віднести практично всі вікові групи населення і вони, як правило, розташовані у великих містах України і прилягаючих областях. При цьому при виробництві та реалізації важливим моментом виступає сегментація ринку продукції з виділенням груп основних споживачів, а саме: діти, молоді люди, люди середнього віку, старше покоління. Вже багато років поспіль ПрАТ «Рошен» є лідером в кондитерській галузі України, охоплюючи четверту частину усього ринку. Прямими конкурентами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є вітчизняні компанії, що виробляють аналогічну продукцію, а саме: Корпорація «Бісквіт-шоколад», ТОВ «Шоколадна компанія «МиР», ПрАТ «Кондитерська Фабрика «АВК» м. Дніпро», ПАТ «Конті», ПрАТ «Монделіс Україна», ПАТ «Львівська Кондитерська Фабрика «Світоч», ЗАТ «Житомирські ласощі», ПАТ «Полтавокондитер» [60].

Можемо визначити сильні та слабкі сторони ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можливості та загрози підприємства. SWOT-аналіз компанії представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – висока репутація фірми; – лідер на ринку кондитерських виробів України; – постійно оновлюється асортимент; – потужна фінансова база; – високий ступінь технічної оснащеності фабрик; – наявність виробничих підприємств за кордоном; – стабільний купівельний попит; – вихід на ринки багатьох країн; – успішні заходи по просуванню продукції; – систематичний аналіз споживчих переваг; – чітко організована структура корпорації; – широка збутова мережа на території країни; – конкурентоспроможний рівень якості та ціни продукції. | <ul style="list-style-type: none"> – мала популярність торгової марки за кордоном; – нестабільний рівень цін на сировину; – недостатньо кваліфікований персонал; – висока собівартість продукції; – дорогий процес просування нових виробів. |
| Можливості | Загрози |
| <ul style="list-style-type: none"> – ослаблення законодавчих обмежень; – проникнення на нові ринки; – зниження торговельних бар'єрів при виході на зовнішній ринок; – розробка товарів для нової групи споживачів; – підвищення продуктивності на підприємствах; – позитивна зміна курсу національної валюти; – розширення частки ринку. | <ul style="list-style-type: none"> – досить сильні конкуренти; – недобросовісна конкуренція; – нерозвинена торгова інфраструктура; – неповернення ПДВ; – валютний ризик при здійсненні ЗЕД; – зростання частки імпорту в загальному обсязі продажів |

Провівши SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна стверджувати, що проблемною точкою для підприємства є висока собівартість продукції, також недостатньо детальне дослідження вітчизняного ринку і, як наслідок, нездатність компанії завоювати потенційних клієнтів. Проте підприємство має необхідну кількість фінансових ресурсів, для того щоб покращити своє становище.

Аналіз господарсько-фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020-2022 рр.

| № | Показник | Роки | | | Абсолютне відхилення, +, - | | Темп зростання (зниження), % | |
|----|---|--------|---------|---------|----------------------------|-----------|------------------------------|-----------|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | 2021-2020 | 2022-2021 | 2021-2020 | 2022-2021 |
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн. | 388760 | 470093 | 638817 | 81333 | 168724 | 20,92 | 35,89 |
| 2 | Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб | 783 | 791 | 797 | 8 | 6 | 1,02 | 0,76 |
| 3 | Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. | 125796 | 184852 | 229719 | 59056 | 44867 | 46,95 | 24,27 |
| 4 | Продуктивність праці, тис. грн./особу | 275,64 | 327,69 | 468,44 | 52,05 | 140,75 | 18,88 | 42,95 |
| 5 | Середньорічна оплата праці, тис.грн./особу | 160,66 | 233,69 | 288,23 | 73,03 | 54,54 | 45,46 | 23,34 |
| 6 | Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн. | 638830 | 577557 | 583172 | -61273 | 5615 | -9,59 | 0,97 |
| 7 | Фондовіддача, грн./грн. | 0,3378 | 0,4488 | 0,6402 | 0,111 | 0,1914 | 32,86 | 42,65 |
| 8 | Коефіцієнт оборотності оборотних коштів | 2,506 | 2,9467 | 2,7991 | 0,4407 | -0,1476 | 17,59 | -5,01 |
| 9 | Середньорічна вартість активів, тис. грн. | 892820 | 1195620 | 2200681 | 302800 | 1005061 | 33,92 | 84,06 |
| 10 | Власний капітал, тис. грн. | 543524 | 718251 | 1390044 | 174727 | 671793 | 32,15 | 93,53 |
| 11 | Собівартість реалізованої продукції, тис.грн. | 318238 | 393995 | 556236 | 75757 | 162241 | 23,81 | 41,18 |
| 12 | Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн. | 335380 | 454458 | 644838 | 119078 | 190380 | 35,51 | 41,89 |
| 13 | Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп. | 1,3726 | 1,4006 | 1,2173 | 0,028 | -0,1833 | 2,04 | -13,09 |
| 14 | Прибуток від реалізації продукції, тис.грн. | 11887 | 9836 | 7353 | -2051 | -2483 | -17,25 | -25,24 |
| 15 | Чистий прибуток (збиток), тис. грн. | 11125 | 8330 | 5257 | -2795 | -3073 | -25,12 | -36,89 |
| 16 | Рентабельність продукції, % | 3,50% | 2,11% | 0,95% | -1,39% | -1,16% | x | x |
| 17 | Рентабельність власного капіталу, % | 2,05% | 1,16% | 0,38% | -0,89% | -0,78% | x | x |
| 18 | Рентабельність активів, % | 1,25% | 0,70% | 0,24% | -0,55% | -0,46% | x | x |

Проведений аналіз дозволив зробити висновки, що порівняно з 2021 р., в 2022 р. чистий дохід зріс на 35,89%, а в 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 20,92%, що свідчить про стрімкий розвиток продажів підприємства.

Середньооблікова кількість працівників незначно зросла, а фонд оплати праці збільшився в 2022 р. на чверть порівняно з 2021 р. При цьому зросла продуктивність праці працівників. На підприємстві також зросла фондовіддача, що свідчить про підвищення дохідності від використання основних засобів. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» активно нарощує вартість активів, проте вартість власного капіталу залишається майже незмінною. Чистий дохід від реалізації продукції зростає вищими темпами, аніж собівартість продукції, що є позитивним для підприємства. Витрати на 1

грн реалізованої продукції перевищують 1 грн, що є вкрай негативним для підприємства, оскільки фактично виробнича діяльність не приносить прибутку. Показники рентабельності були найвищими в 2021 р., проте в 2022 р. рентабельність знизилась, хоч і була додатною, що є позитивним для підприємства. Собівартість реалізованої продукції також має позитивну тенденцію.

Таким чином, основною місією компанії є задоволення потреб споживачів в високоякісній та доступній продукції. Враховуючи результати проведеного аналізу основних економічних показників діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна зробити висновок, що його загальний фінансовий стан характеризується як позитивний. Згідно з SWOT-аналізом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має більше сильних сторін, ніж слабких. Основною метою є подальше вдосконалення та розширення ринку збуту. Фінансово-економічне становище компанії можна назвати стабільним.

2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства

Оскільки основним ресурсом будь-якої діяльності є люди, то загальна характеристика діяльності підприємства має бути доповнена детальним аналізом персоналу підприємства, його складу та структури. Склад і кількісне співвідношення різних категорій і груп персоналу за системою показників наведено в табл. 2.3.

Можна побачити за даними таблиці 2.3, що ПрАТ Київська кондитерська фабрика «Рошен» зросла за рік кількість працівників на 6 осіб. При цьому зросла кількість непромислового персоналу та промислово-виробничого персоналу (на 3 особи кожна група). Знизилась кількість робітників та керівників, проте зросла кількість спеціалістів та іншого персоналу. Незмінною залишилась кількість службовців.

Таблиця 2.3

Аналіз структури працівників ПрАТ «Київська кондитерська
фабрика «Рошен»

| Показник | 2021р. | | 2022 р. | | Відхилення | |
|--|--------|--------|---------|--------|-----------------------|------------------------------|
| | осіб | % | осіб | % | абсолютне +/- осіб | структурні зрушення, п.п. |
| Середньооблікова кількість штатних працівників: | 791 | 100,00 | 797 | 100,00 | 6 | 0,76 |
| Непромисловий персонал | 195 | 24,65 | 198 | 24,84 | 3 | 1,54 |
| ПВП, всього | 596 | 75,35 | 599 | 75,16 | 3 | 0,50 |
| в т. ч. | | | | | | |
| - робітники | 479 | 60,56 | 477 | 59,85 | -2 | -0,42 |
| - керівники | 20 | 2,53 | 19 | 2,38 | -1 | -5,00 |
| - спеціалісти | 68 | 8,60 | 73 | 9,16 | 5 | 7,35 |
| - службовці | 8 | 1,01 | 8 | 1,00 | 0 | 0,00 |
| - інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні) | 21 | 2,65 | 22 | 2,76 | 1 | 4,76 |

Керуванням поточною діяльністю підприємства займаються п'ять чоловік на чолі з головою правління, що також є генеральним директором підприємства. Організаційна структура управління підприємства зображена на рисунку 2.1. «Рошен» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Така структура дозволяє зв'язати систему вузькоспеціалізованих функцій і систему підпорядкованості та відповідальності за безпосереднє виконання завдань по проектуванню, виробництву продукції та її постачання споживачам, тобто права і відповідальність більш глибоко розділяються між різними органами, керуючими технічними розробками, закупівлею сировини та матеріалів, виробництвом, збутом тощо [55, с. 148].

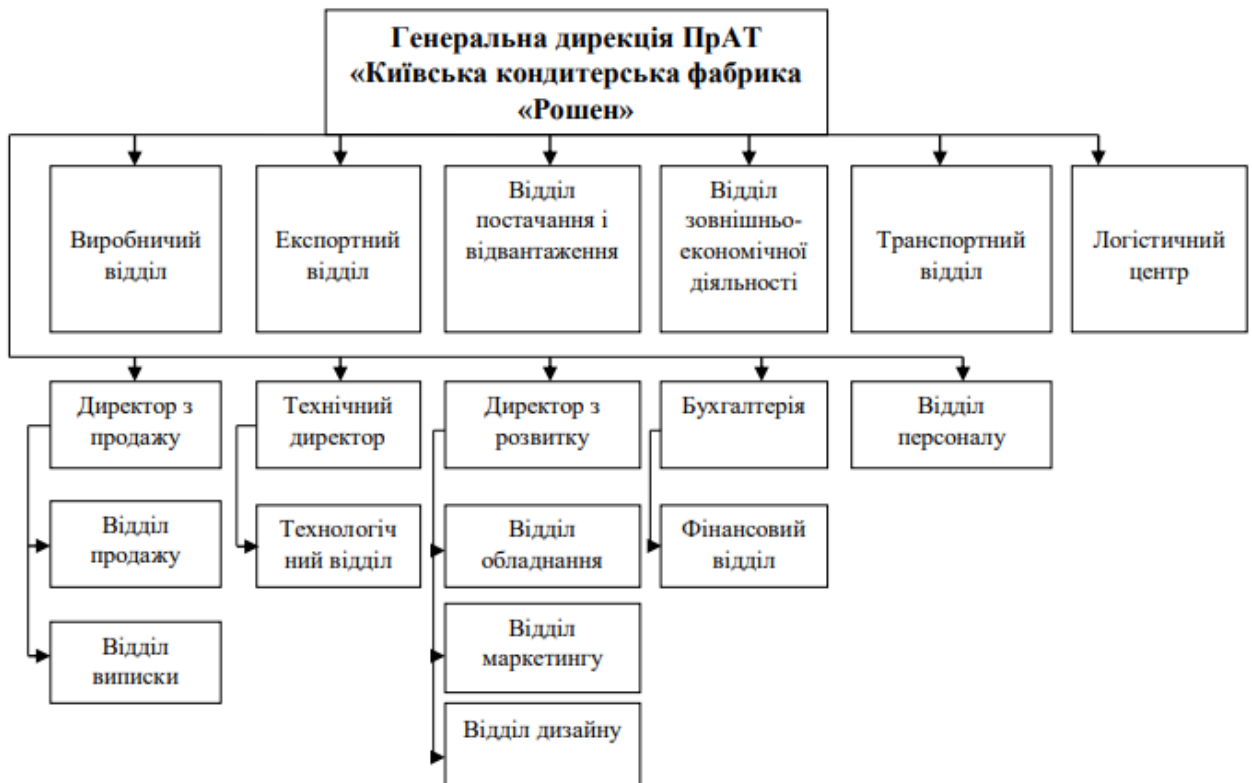


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Очолює підприємство Генеральний директор, який одночасно є членом Ради директорів, тобто керує роботою дирекції на основі єдиноначальності. Дирекція та її керівник підзвітні Зборам та Раді. Структура, чисельний та персональний склад дирекції затверджується Радою за поданням Генерального директора.

Виробничо-аналітичний відділ є одним з основних підрозділів, відповідальних за підготовку та обґрунтування важливих стратегічних рішень та відслідковує загальну картину бізнесу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Основним завданням відділу є розробка концепцій, планів і програм розвитку компанії на основі аналізу та оцінки минулих і поточних результатів діяльності.

Експортний відділ – це форма організації міжнародного маркетингу, що складається з менеджера з продажу та кількох його асистентів, які відповідають за відправку товарів компанії за кордон.

Відділ постачання та відвантаження відповідає за забезпечення матеріально-технічними ресурсами виробничих підрозділів компанії, підготовку та укладання договорів на постачання матеріально-технічних ресурсів, організацію раціонального використання матеріально-технічних ресурсів.

Відділ зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до структури апарату управління компанією, завданням якого є планування, організація та координація зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Основними завданнями відділу є валютні та фінансові операції; декларування та митне оформлення товарів; співпраця з фірмами інших країн; проведення досліджень та збір інформації; пошук шляхів виходу підприємства на зовнішні ринки; вивчення напрямків та тенденцій розвитку світового ринку для конкретного товару.

Транспортний відділ займається переміщенням товарів всередині та за межами компанії для забезпечення процесу обміну товарами між підрозділами компанії та між компанією і зовнішнім середовищем. Менеджер з продажу підпорядковується відділу продажу та видавничого відділу.

Технічний відділ - це відділ, який відповідає за технічні ресурси компанії. Відділ підпорядковується технічному директору. Директор з розвитку керує трьома відділами: відділом дизайну, відділом маркетингу та відділом обладнання.

У відділі дизайну працюють висококваліфіковані фахівці, які створюють високохудожню продукцію, що гарантує високу якість технічної підготовки поліграфічних матеріалів та відповідний рівень безпеки.

Відділ обладнання організовує постачання обладнання та замовлення на виготовлення нестандартного обладнання. Відділ маркетингу формує стратегію виробництва та збуту продукції, готує інформацію про кон'юнктуру ринку для керівництва для прийняття рішень, координує діяльність усіх інших відділів (виробництва, збуту, фінансів тощо) та допомагає відділу збуту та експорту в просуванні продукції [43, с. 179].

Бухгалтерія є структурним підрозділом, що відповідає за ведення бухгалтерського обліку ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен". Бухгалтерія надає користувачам, в першу чергу керівництву, повну та неупереджену інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів компанії. Фінансову підтримку компанії здійснює фінансовий відділ. До його функцій входить підготовка фінансових планів, прогнозування грошових потоків, операції зі страхування ризиків, розробка кредитної політики, банківські операції, включаючи операції з іноземною валютою, операції з цінними паперами, робота з дебіторами та фінансовий аналіз. Відділ кадрів - структурний підрозділ загальної системи управління, що відповідає за реалізацію кадрової політики компанії. Фахівці відділу виконують аналітичні та оперативні завдання і здійснюють виконавчі, розпорядчі, контрольні та координаційні функції у сфері управління персоналом [43, с. 181].

На ПрАТ "Київська кондитерська фабрика" запроваджено цехову структуру виробництва (табл. 2.4), де шість основних цехів відповідають за основні етапи перетворення сировини та напівфабрикатів на готову продукцію.

Таблиця 2.4

Основні цехи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [60]

| Назва цеху | Продукція, що виготовляється |
|--------------------------------|---|
| Роздрібний цех | Цукерки з помадними, фруктовими, лікерними, кремовими, збитими начинками, а також цукерки на молочній основі |
| Карамельний цех | Карамель різних гатунків, льодяникова з фруктовоягідними, лікерними, помадними, шоколадно-лікерними та подвійними начинками |
| Борошно-кондитерський цех | Затяжні, здобні та цукрові сорти печива |
| Шоколадний цех | Шоколад звичайний, шоколад десертний, шоколад з начинками, а також какао порошок |
| Цукерковий та мармеладний цехи | Цукерки з помадними корпусами, ірис, батончики |
| | Мармелад, фруктовоягідний, желейний нарізний, зефір, лимонні часточки |
| Крекерний цех | Різні сорти крекерів |

Робота допоміжних цехів забезпечує основне виробництво необхідними матеріалами, напівфабрикатами, послугами з ремонту та обслуговування.

Отже, як бачимо, на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» технологія впровадження управлінських рішень організована «зверху-вниз». Кадрова служба ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має за головну мету забезпечення тепер та у майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідної кваліфікації.

Система управління персоналом в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включає в себе сукупність прийомів, технологій, що дозволяють здійснювати роботу зі співробітниками підприємства, і складається з наступних елементів [35, с. 49]:

- підходи та технології до набору та оцінки персоналу;
- методологія адаптації співробітників на підприємстві;
- способи і механізми розвитку персоналу (навчання та підвищення кваліфікації);
- технології мотивації і раціональної організації співробітників на підприємстві.

Контроль в кадровій службі підприємства здійснюється директором з персоналу, який контролює всі процеси, які здійснюються даною службою в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Ці та деякі інші функції реалізуються кадровими службами (відділами кадрів) у тісному співробітництві як з генеральною дирекцією (наприклад, питання загальної стратегії або висування на посади), так і з відповідними структурними підрозділами підприємства, тією чи іншою мірою беруть участь в розробці та реалізації кадрової політики.

Підбором персоналу в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» займається фахівець відділу кадрів. Діяльність фахівця відділу кадрів полягає в організації роботи з прийому працівників, допомоги в успішній адаптації нового співробітника на робочому місці, своєчасного забезпечення переведень на ту чи іншу посаду, організації навчання співробітників підприємства, оцінці

персоналу (атестації), розробці мотивуючих програм, звільненні співробітників, вирішенні конфліктних ситуацій всередині колективу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». У процесі реалізації своїх функцій, фахівець керується правовими нормами централізованого або локального характеру.

Співробітники ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» незалежно від посади, віку, статі та національності, мають можливість брати участь у всіх внутрішніх подіях та мотиваційних програмах компанії, користуватися рівними пільгами і розвивати свою кар'єру.

Для компанії важливо, щоб кожен співробітник мав можливість для професійного та особистісного зростання. Розпочато навчальну програму для тих, хто бажає стати частиною команди висококваліфікованих спеціалістів. Для різних груп працівників розроблені навчальні програми, що включають як аудиторні лекції, так і самостійні курси електронного навчання. Для зберігання та актуалізації даних про історію навчання кожного працівника використовується електронна платформа. Система внутрішнього навчання включає в себе адаптацію нових співробітників, розвиток професійних навичок, особисту ефективність і розвиток лідерських якостей. З цією метою на Київській кондитерській фабриці "Рошен" розпочато проект підготовки майстрів-технологів, який включає дві програми - одну для зовнішніх кандидатів і одну для внутрішніх співробітників. Програма для зовнішніх кандидатів включає теоретичний блок навчання (161 година) та практичний блок навчання на виробництві (35 робочих змін) [35, с. 50].

Одним з найважливіших елементів вдосконалення управління людськими ресурсами організації є адаптація нових працівників. Для компанії важливо забезпечити комфортне входження в колектив та швидку адаптацію до робочих процесів. Основна мета управління персоналом - забезпечити компанію працівниками, які відповідають вимогам компанії, а також забезпечити їх професійну та соціальну адаптацію.

Проведення SWOT-аналізу Київської кондитерської фабрики "Рошен" є досить важливим аспектом у визначенні слабких та сильних сторін процесу адаптації на підприємстві (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз процесу адаптації персоналу в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. наявність Положення про адаптацію персоналу підприємства. 2. Розуміння та усвідомлена потреба в необхідності проведення адаптації з боку працівників. 3. Встановлений чіткий порядок проведення адаптації. 4. Створено Навчальний проект «Школа майстрів», який займається адаптацією працівників. 5. Нетиповий підхід до адаптації працівників усіх категорій, впровадження різних навчальних технологій. 6. Існування комплексної програми адаптації персоналу. 7. Створення конкретних програм адаптації, спрямованих окремо на конкретні категорії робітників, фахівців та службовців. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Постійний пошук нових співробітників. 2. Велика залежність від закордонних постачальників обладнання та матеріалів. 3. Недостатньо кваліфікований персонал. |
| Загрози | Можливості |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення витрат організації в зв'язку з високою плинністю кадрів. 2. Поява у конкурентів нових технологій. 3. Зменшення кількості висококваліфікованого персоналу. 4. Досить сильні конкуренти. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Прискорення процесу входження нового працівника на посаду. 2. Економія витрат на пошук нових фахівців. 3. Зниження плинності кадрів і пов'язаних із нею фінансових втрат. 4. Досягнення необхідної ефективності роботи в короткі терміни. 5. Зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних із включенням у роботу. 6. Освоєння ним основних вимог корпоративної культури і правил поведінки. |

Аналіз адаптації працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» показує, що процес адаптації є дуже важливим. З цією метою на

підприємстві створено відділ, який відповідає за підбір та адаптацію працівників, а також розроблено навчальний проект «Школа майстрів». На адаптацію персоналу витрачаються значні кошти, оскільки швидко проведена адаптація допомагає прискорити призначення нового працівника на посаду, зменшити майбутні фінансові витрати на пошук нових фахівців і знизити кількість можливих помилок, пов'язаних з їх введенням в робочий процес.

Керівний вплив на діяльність товариства здійснюється за допомогою управлінських методів, що є способами здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління організації.

У таблиці 2.6 представлений аналіз управлінських методів, що застосовуються у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Управління персоналом, як найціннішим ресурсом на підприємстві, здійснюється за адміністративними, економічними і соціально-психологічними методами.

Таблиця 2.6

Методи управління персоналом у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [4, с. 101]

| Група методів | Види методів | Рівень менеджменту |
|------------------------|---|--------------------|
| Адміністративні | Дисциплінарна відповідальність і стягнення | вищий |
| | Посадові інструкції | вищий |
| | Статут і організаційна структура | вищий |
| | Накази, розпорядження, вказівки, інструкції | вищий |
| Економічні | Система заробітної плати | середній |
| | Система преміювання | середній |
| | Матеріальна допомога | середній |
| | Матеріальні пільги і привілеї | середній |
| Соціально-психологічні | Переконання | низький |
| | Похвала і осуд | низький |
| | Примус, спонукання | низький |

Слід виокремити такі важливі складові системи управління персоналом як стимулювання і заохочення, що є потужними та ефективними засобами оцінки робітників та результатів їх праці. У ПрАТ «Київська кондитерська

фабрика «Рошен» колективним договором між адміністрацією та трудовим колективом передбачена ціла система стимулювання праці, що включає різні види заохочень, підстави та порядок їх застосування. Це і моральні і матеріальні стимули.

Підводячи підсумок можемо констатувати наступне. Система управління персоналом у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» організована на достатньому рівні, головною метою є забезпечення організації висококваліфікованими кадрами, організація їх ефективного використання, створення комфортних та привабливих умов праці для забезпечення конкурентоздатності організації на ринку, стабільної та надійної роботи.

2.3. Основні тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві

Основою системи управління персоналом в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є співробітники в компанії – це найважливіший і найцінніший ресурс підприємства. Особливістю системи управління персоналом на підприємстві є вміння поєднувати досвід і професіоналізм, енергію і талант. Система спрямована на організацію ефективної роботи всього персоналу, так як виконання поставлених завдань і досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства залежить від діяльності кожного співробітника.

Мета кадрової політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» – розумне поєднання процесів оновлення і збереження, підтримка оптимального чисельного і якісного складу персоналу в його професійному і соціальному розвитку, здатного на високому рівні забезпечити вирішення завдань підприємства [33, с. 410].

У ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» для працівників офісу застосовується окладно-преміальна система оплати праці. Заробітна плата працівників складається з наступних частин:

1. Оклад, який є оплатою праці за місяць виконання посадових обов'язків встановленої складності у фіксованому розмірі. Розмір окладу встановлюється керівництвом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Підставами диференціації розміру окладу працівника є: кваліфікація і стаж працівника; складність виконуваної роботи; якість та кількість витраченої праці.

2. Премія в розмірі, визначеному керівником ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», при виконанні працівником умов преміювання.

Для працівників, зайнятих на виробництві, застосовується відрядно-преміальна система оплати праці. Відрядно-преміальна система оплати включає оплату за фактично виконаний обсяг робіт і додаткові кошти за переробку, або ж високу якість виконаної роботи.

Разом з тим, в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» існує відповідальність персоналу за порушення трудової дисципліни, в результаті якої може бути винесено зауваження, догану, виконано звільнення. На підприємстві розроблена і успішно застосовується система депреміювання співробітників. Співробітник може понести покарання аж до звільнення, якщо завдав прямої або непрямої шкоди підприємству.

Відзначимо, що в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» забезпечується гарантований законодавством України мінімальний розмір оплати праці. Заробітна плата здійснюється 2 рази на місяць – аванс до 25 числа поточного місяця і заробітна плата працівника до 10 числа наступного місяця. Про всі зміни встановлених умов оплати праці працівники сповіщаються не пізніше, ніж за 2 місяці.

До основних документів, що регулюють систему управління персоналом в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна віднести наступні:

1. Накази керівника ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».
2. Кадрові документи підприємства з прийому, звільнень.
3. Правила внутрішнього трудового розпорядку на підприємстві.

4. Положення про захист персональних даних працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

5. Посадові інструкції працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

6. Трудові договори.

7. Особисті картки співробітників.

8. Угода про індивідуальну матеріальну відповідальність.

9. Положення про преміювання та депреміювання співробітників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

10. Табелі обліку робочого часу працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Підбір персоналу в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включає в себе наступні елементи:

1. Запит на вакансію з боку керівника.

2. Заповнення картки або анкети з необхідними вимогами до нового співробітника.

3. Розміщення інформації про вакансію в Інтернеті.

4. Збір резюме від потенційних кандидатів, або самостійний пошук по необхідним характеристикам і якостям необхідного фахівця.

5. Заповнення кандидатом анкети, проведення співбесіди та тестування (за потребою) з кандидатом на вакансію.

6. Показ результатів співбесіди керівникові того структурного підрозділу, куди потрібен фахівець.

7. Друга співбесіда, що проводиться з керівником підрозділу, та полягає в перевірці кандидата на рівень розвитку необхідних для тієї чи іншої роботи навичок.

8. Третя співбесіда, що проходить з генеральним директором ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». На даному рівні відбувається прийняття рішення про найм кандидата на роботу, виходячи з результатів усіх попередніх випробувань.

9. Влаштування на роботу.

Рух персоналу відбувається в разі того, якщо прийнятий фахівець проходить випробувальний термін, який традиційно триває 3 місяці, після чого його оформлюють на постійне місце роботи. Якщо людина протягом випробувального терміну не справляється зі своїми посадовими обов'язками, тоді її звільняють.

При високих показниках роботи, співробітника можуть перевести на більш високу посаду. Для цих цілей регулярно – 1 раз на рік, фахівцем відділу кадрів проводиться атестація персоналу. Мета даної процедури полягає в оцінці рівня необхідної для займаної посади кваліфікації співробітників, можливо рівень співробітника виявиться набагато вищим, ніж того вимагає займана посада. В цьому випадку, співробітник може бути переведений на більш високу посаду [32, с. 83].

Після атестації фахівець відділу кадрів аналізує всі отримані дані та надає підсумкові результати генеральному директору ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Відзначимо, що фахівець відділу кадрів в підсумкових результатах відзначає співробітників, на яких варто звернути особливу увагу, та дає рекомендації, в якому напрямку їх доцільно розвивати. Так само, фахівець відзначає співробітників, які, на його думку, не відповідають займаній посаді.

Ефективність роботи персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» значно залежить від освітнього та кваліфікаційного рівня. Розподіл персоналу компанії за освітою представлений у табл. 2.7.

За даними табл. 2.7 найбільшу питому вагу в структурі персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за освітнім рівнем мають працівники з професійно-технічною освітою, їх кількість протягом досліджуваного періоду збільшилась на 3 особи.

Таблиця 2.7

Динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

| Показники | 2021 р. | | 2022 р. | | Відхилення | |
|---|------------|-----------------|------------|-----------------|----------------------|---------------------------|
| | осіб | питома вага, % | осіб | питома вага, % | абсолютне, +/-, осіб | структурні зрушення, п.п. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Середня освіта, з них: | 29 | 4,87 % | 29 | 4,84 % | 0 | 0,00 % |
| - управлінський персонал | | | | | | |
| - виробничий персонал | 29 | 4,87 % | 29 | 4,84 % | 0 | 0,00 % |
| Професійно-технічна освіта, з них: | 279 | 46,81 % | 282 | 47,08 % | 3 | 1,08 % |
| - управлінський персонал | 29 | 4,87 % | 30 | 5,01 % | 1 | 3,45 % |
| - виробничий персонал | 250 | 41,95 % | 252 | 42,07 % | 2 | 0,80 % |
| Неповна вища освіта, з них: | 111 | 18,62 % | 111 | 18,53 % | 0 | 0,00 % |
| - управлінський персонал | 1 | 0,17 % | 1 | 0,17 % | 0 | 0,00 % |
| - виробничий персонал | 110 | 18,46 % | 110 | 18,36 % | 0 | 0,00 % |
| Базова вища освіта, з них: | 108 | 18,12 % | 108 | 18,03 % | 0 | 0,00 % |
| - управлінський персонал | 55 | 9,23 % | 55 | 9,18 % | 0 | 0,00 % |
| - виробничий персонал | 53 | 8,89 % | 53 | 8,85 % | 0 | 0,00 % |
| Повна вища освіта, з них: | 69 | 11,58 % | 69 | 11,52 % | 0 | 0,00 % |
| - управлінський персонал | 41 | 6,88 % | 41 | 6,84 % | 0 | 0,00 % |
| - виробничий персонал | 28 | 4,70 % | 28 | 4,67 % | 0 | 0,00 % |
| Разом | 596 | 100,00 % | 599 | 100,00 % | 3 | 0,50 % |

Така динаміка зумовлена тим, що керівництво ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» приділяє достатню увагу підготовці та підвищенню кваліфікації виробничого персоналу. Загалом, можна стверджувати, що повну вищу освіту має 11,52% персоналу підприємства, базову вищу освіту – 18,03%. Найбільше працівників мають професійно-технічну освіту (47,08%). Це пов'язано з тим, що на підприємстві велика кількість виробничого персоналу, для якого достатнім рівнем освіти є саме цей рівень. Вища освіта в більшій мірі є більш бажаною для управлінського персоналу підприємства.

В таблиці 2.8 наведена характеристика виробничого персоналу по групах робітників за рівнем кваліфікації.

Таблиця 2.8

Характеристика виробничого персоналу по групах робітників за рівнем кваліфікації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

| Кваліфікаційні групи робітників | Основні роботи, що виконуються | Термін підготовки, стажування, досвід | Питома вага у загальній кількості працівників, % | |
|---------------------------------|---|--|--|---------|
| | | | 2021 р. | 2022 р. |
| Висококваліфіковані | Особливо складні і відповідальні роботи | Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи | 21,12% | 20,02% |
| Кваліфіковані | Складні роботи | 1-2 роки. Чималий досвід роботи. | 40,27% | 43,73% |
| Малокваліфіковані | Нескладні роботи | Деякі тижнів. Певний довід роботи | 23,58% | 24,88% |
| Некваліфіковані | Допоміжні та обслуговуючі роботи | Не мають спеціальної підготовки | 15,03% | 11,37% |

Можна побачити, що висококваліфіковані групи працівників почали менше виконувати роботи, натомість, протилежна ситуація в кваліфікованих працівників. Ця група працівників виконує найбільше роботи. Деяко менше за відсотковими показниками роботи виконують малокваліфіковані працівники. Найменше робіт (11,37%) виконують некваліфіковані працівники.

Всі питання, пов'язані з мотивацією працівників ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», регулюються локальними документами, такими як, Положення про оплату праці, Положення про преміювання працівників, штатний розклад, а також Колективний договір та трудові договори з новоприйнятими працівниками [14, с.72].

В таблиці 2.9 наведено умови нарахування і ставки діючих премій за результати роботи робітників на виробництві за місяць.

Таблиця 2.9

Ставки та умови нарахування премій робітникам ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за виконання виробничих показників за місяць

| № | Вид премій | Умови преміювання | |
|---|---|--|---------------------------------------|
| | | Відсоток виконання планового завдання: | Розмір премії у % до тарифної ставки: |
| 1 | Премія за виконання планового завдання (плану виробництва продукціїна місяць) | До 89,9 | Не нараховується |
| | | Від 90 до 99,9 | 6 |
| | | Більше 100 | 10 |
| 2 | Премія за якість продукції (відсутність технологічного браку) | Відсоток бракованої продукції: | Розмір премії у % до тарифної ставки: |
| | | До 0,5 включно | 10 |
| | | Більше 0,5 | Не нараховується |

Щомісячна премія керівників, спеціалістів і службовців фабрики залежить від виконання виробничих завдань та відсотка бракованої продукції і встановлюється у розмірі не більше 10% від посадового окладу. За високі показники роботи та виконання додаткової роботи щомісячний розмір премії для керівників може бути збільшений на 5%, 10% або 20%, але не більше 30% від основної заробітної плати.

До премій одноразового характеру в ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» належать ті, що виплачуються:

- з нагоди загальнодержавних і професійних свят, приміром, Міжнародного жіночого дня (працівницям жіночої статі), Великодня, Дня працівників харчової промисловості, Дня кондитера;
- з нагоди особистих ювілейних дат працівників товариства (ювілейні дні народження та річниці трудового стажу в компанії);
- за участь у заходах з підвищення безпеки праці;
- за результатами роботи за рік (щорічна премія).

Працівникам ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», які протягом звітного періоду порушили трудову дисципліну, правила внутрішнього трудового розпорядку та правила з охорони праці, премію не нараховують або зменшують на певний відсоток, незалежно від факту

притягнення чи не притягнення працівника до дисциплінарної відповідальності, у певних розмірах, що зазначені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Перелік причин, за які окремі працівники ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» позбавляються премій [41, с. 52]

| № | Причини порушень | % зниження премії або її не нарахування |
|---|---|---|
| 1 | Втрата робочого часу без поважних причин (запізнення на роботу, вихід з роботи раніше встановленого часу, використання робочого часу не для виконання посадових обов'язків, покладених трудовим договором тощо) | 5–50% залежно від тривалості втраченого часу |
| 2 | Неякісне або несвоєчасне виконання посадових обов'язків, покладених трудовим договором, невиконання обсягів виробничих (робочих) завдань та/або їх низьку якість | 20–50% залежно від ступеня невиконання (неякісного виконання) |
| 3 | Поява працівника на робочому місці в стані алкогольного, наркотичного або токсичного сп'яніння | Не нараховується |
| 4 | Вчинення прогулу (відсутність працівника на робочому місці більше 3-х годин продовж робочого дня або зміни без поважних причин) | Не нараховується |
| 5 | Порушення правил охорони праці та/або протипожежної безпеки | Не менше, ніж на 50%, або не нараховується |
| 6 | Порушення інших норм Правил внутрішнього трудового розпорядку | 10–5% залежно від тяжкості порушення або не нараховується |

Рішення про зменшення розміру або позбавлення премії приймається директором фабрики на підставі документально підтвердженого подання безпосереднього керівника того працівника, які здійснив порушення, і оформляється спеціальним наказом.

Наставництво теж користується популярністю в компанії. Про це свідчать статті про окремих співробітників на офіційному сайті, де описаний їх кар'єрний ріст. Наприклад Євген Котов працював 2017 році простим продавцем стажером, а в 2019 році став керуючим магазину, і таких історій достатньо. Проте в корпорації робітники не приймають участь у менеджменті, є суцільна жорстка регламентація поняття соціально-трудових відносин, яку провадить одна сторона. Також зрівнюється оплата праці, відбувається

покарання за помилки (але менеджер розуміє, що без покарання неможливо управляти підлеглими). Кар'єрне зростання залежить від стажу, як у японській моделі управління, недоліком цього є не просування молодих спеціалістів, які мають здібності, хоча корпорація все-таки намагається допомагати молодим спеціалістам в просуванні кар'єрними сходами. Головна цінність - це досвід й виконавча дисципліна, трудове законодавство завжди дотримується, але більшість рішень приймаються лише вищим керівництвом, а ініціатива, зі слів робітників, може каратися [41, с. 53-54].

Таким чином, для підприємства найбільша цінність це його працівники, тому на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» створено всі умови, щоб кожен працівник мав можливості для професійного та особистісного зростання. Компанія приділяє значну увагу навчанню персоналу, а також наставництву. Треба відмітити, що чіткий розподіл функцій управління за рівнями управління є важливим, адже саме від цього залежить ефективність управління організацією і продуктивність виконання основних завдань, що поставлені перед тим чи іншим виконавцем. Сьогодні існує безліч різноманітних впливів на підвищення ефективності управління персоналом, проте на особливу увагу заслуговують інноваційні методи, що враховують особливості ринкової економіки та європейських тенденцій.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Проблеми розвитку управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Проблеми управління персоналом хвилюють не лише керівників різних рівнів, але й впливають на життя самих працівників. Управління персоналом є основним принципом ефективного менеджменту в будь-якій організації.

Управління персоналом в умовах нестабільної економічної ситуації в країні є складним і багатоаспектним завданням, оскільки невизначеність має значний вплив на всі важливі сфери життя і функціонування підприємств. Нестабільні політичні та економічні умови можуть призвести до скорочення інвестицій та погіршення розвитку бізнесу, що, в свою чергу, негативно впливає на якість роботи компанії, зокрема, на управління персоналом. Працівники є головним стратегічним ресурсом, тому суб'єкти підприємницької діяльності повинні працювати над удосконаленням роботи з персоналом.

До пріоритетних питань з управління персоналом в нестабільному економічному кліматі країни включають важливість гарантії зайнятості, запровадження гнучкого робочого часу, максимальне зниження стресостійкості працівників, а також управління продуктивністю персоналу та якістю пропонуваного продуктів і послуг. У новому екстремальному бізнес-середовищі керівники відділів можуть чітко визначити, які співробітники здатні виконувати багатогранні завдання і досягати високих результатів. Вони повинні підкреслити важливість таких людей для компанії, створивши систему пільг і бонусів, не втрачаючи при цьому таких цінних співробітників.

Підприємства мають резервний фонд для підвищення якісних показників продуктивності праці управлінського персоналу та працівників

виробничої сфери за рахунок удосконалення системи мотивації праці, навчання, підвищення професійної підготовки та перекваліфікації, активізації творчої діяльності.

До актуальних проблем компанії у сфері управління персоналом можна віднести [26, с. 52]:

- відтік працездатного населення (міграція через військові дії);
- внутрішня міграція – проблеми через відмінності в корпоративній культурі, регіональні відмінності серед працівників;
- збільшення кількості вакансій та конкуренції за працівників;
- нестача кваліфікованих кадрів;
- незадоволеність працівників низьким рівнем заробітної плати (через оптимізацію витрат компаніями);
- емоційний стан працівників та зниження продуктивності праці;
- пошук оптимальних шляхів мотивації та способів утримання працівників у компанії в умовах нестабільності.

Також виявлено основні проблеми під час управління персоналом:

1. Проблема відмінника. Як правило, керівником призначають кращого співробітника. Як наслідок, багато з цих менеджерів мають лише знання про свою галузь і лише поверхневі знання про методи управління. Зазвичай вони отримують свої знання про методи управління, спостерігаючи за своїм начальником або за прикладами з фільмів. Звичайно, таких знань недостатньо для ефективного практичного застосування. Тому вони допускають помилки в управлінні персоналом.

2. Синдром "мого підлеглого". Роль менеджменту персоналу спочатку є конфронтаційною у відносинах з працівниками. Не всім підлеглим подобається, коли на них звалюють додаткові завдання і, більше того, нові проблеми. Менеджерам доводиться мати справу з опором, який виникає. Коли менеджмент стикається з прихованим опором, він часто йде пліч-о-пліч з негативними почуттями, які відчувають менеджери. Багатьом працівникам

психологічно дуже важко вирішувати конфлікти з іншими працівниками, з якими вони проводять більшу частину свого робочого часу.

3. Позитивна проєкція. Це бажання приписувати іншим людям свої власні риси характеру. Звичайно, навіщо вивчати і прогнозувати ще якісь варіанти розвитку подій, або реакцію на свої слова, якщо набагато легше уявити собі, що б ти зробив в подібній ситуації. Це є заздалегідь неправильною поведінкою, не варто вважати всіх людей своїм відображенням. Багато менеджерів серйозно ставляться до своєї роботи. Тому, даючи роботу співробітнику, начальник сподівається, що він впорається із завданням так само швидко як сам начальник, якби був на їх місці.

4. Синдром старшого. Працівники уважно спостерігають за своїми керівниками. Іноді багато керівників навмисно підкреслюють дистанцію між собою та своїми підлеглими. Як наслідок, якщо керівники і зберігають контроль, то лише на рівні жорстких вимог.

5. Синдром очікування героя. Враховуючи скарги та претензії, які висловлюють начальники стосовно персоналу, можна припустити, що підсвідомо багато з них чекають героя, який: зможе вирішити всі проблеми за рахунок своєї власної кмітливості. Вони вгадують, яку роботу потрібно виконати, дивлячись на обличчя начальства, і з'являються перед ним з роботою, виконаною належним чином і вчасно. Якщо роботи немає, вони повинні знайти і зробити її самі. Оскільки таких працівників на ринку праці немає, сучасні проблеми в управлінні людськими ресурсами лягають на плечі самих працівників.

6. Велика різниця в оплаті праці між керівниками та підлеглими. У нашій країні ця різниця досить помітна, тоді як в Європі та США вона становить близько 30%.

7. Плинність кадрів. Загалом плинність кадрів утримується на низькому рівні з таких причин, як неадекватний підбір персоналу та неефективний розподіл заробітної плати. Часто компанії забувають про необхідність

залучення молодих фахівців. Багато талановитих фахівців залишаються поза увагою.

Зазначені проблеми свідчать про те, що сучасні проблеми управління в організаціях будь-якого бізнесу мають свої правила. Розглянуті вище обставини показують, що предметом кадрового менеджменту невеликих щодо персонального складу організацій є ефективність діяльності персоналу. Хороший керівник намагається виявити всі проблеми управління персоналом, запам'ятати їх, щоб вони більше не повторювалися [26, с. 53].

Складні проблеми, з якими стикаються українські компанії, доповнюються слабкою здатністю керівництва визначати мотиви поведінки працівників, найважливіші потреби та проблеми працівників у даний момент часу, а також недостатньою увагою до них, що призводить до оманливих очікувань працівників та їх незадоволеності. Цим пояснюється складність подолання поширеного стереотипу здебільшого пасивної поведінки працівників, що пов'язано з низькою мотивацією та нерозвиненістю потреб, які необхідно задовольняти на роботі, а також шаблонними установками. Це ускладнює управління працівниками та ефективно демотивує їх. Утриманський підхід до праці призвів до змін у психологічному сприйнятті працівників. Консерватизм, опір інноваціям і бажання мати невеликий, але гарантований дохід при низькій інтенсивності праці є дуже поширеними. Держава та органи державної влади повинні відігравати активну роль у вирішенні вищезазначених питань. Консультування, заохочення та використання просвітницьких заходів мають прискорити формування нових соціальних позицій членів суспільства, заснованих на розумінні ролі кожного суб'єкта ринкових відносин [16, с. 148].

Управління людськими ресурсами має відбуватися через узгодження цілей між працівниками та керівниками. При розробці планів роботи слід обговорювати та узгоджувати з працівниками чіткі та зрозумілі цілі, а також пояснювати взаємозв'язок між цілями працівника та цілями підрозділу. Це означає, що для стабілізації робочої сили слід запровадити більш послідовні

схеми пільг для сімейних працівників, працівників з дітьми та студентів. З метою підвищення кваліфікаційного рівня працівників компанії слід розробити конкретні довгострокові плани навчання працівників з урахуванням потреб компанії. Отже, проблеми, які виникають в управлінні сучасною компанією, впливають на цілі, які ставляться перед компанією, і на ступінь досягнення цих цілей. У свою чергу, це впливає на якість продукції, тобто на систему управління якістю, яка залежить від працівників, їхньої кваліфікації та здатності постійно навчатися і вдосконалювати свої знання та навички.

Таким чином, кожне підприємство має свої особливості в управлінні персоналом це: заохочення найманих працівників, постійне вдосконалення, своєрідна організація роботи, підготовка і кваліфікація, мотивація і стимулювання, що забезпечить надійну перевагу над конкурентами. Необхідно реформувати систему підготовки і розвитку найманих працівників на підприємстві, що передусім має отримати державне, а, саме, законодавче підкріплення з реформуванням існуючої податкової, фінансової, соціальної політики. Ці зміни повинні ґрунтуватись на вітчизняному та закордонному досвіді країн щодо розвитку управління людськими ресурсами[6]. Можливість підприємства навчатися і удосконалюватися швидше за своїх конкурентів є його головною перевагою. Однією з проблем пов'язану з управління персоналом є те, що підготовка кадрів потребує власних коштів, яких немає або не вистачає у підприємства, а також недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання керівників витратити кошти на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, через можливу зміну роботи останніми, та побоювання втратити витрачені кошти. Також залишаються недостатньо розробленими питання щодо оптимізації витрат в управлінні розвитком персоналом в контексті дослідження механізму обґрунтування та структури витрат на інноваційну діяльність підприємств, що поєднує їх функціональні сфери, зокрема маркетинг, виробництво, організаційну структуру.

3.2. Шляхи удосконалення та заходи оптимізації системи управління персоналом на підприємстві

Програма вдосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» – це проєкт, який поєднує різноманітні види діяльності, які мають ряд загальних ознак. Вони спрямовані на досягнення конкретних цілей, досягнення певних результатів, передбачають скоординовану реалізацію низки взаємопов'язаних дій, мають часові обмеження, чітко визначені дати початку і закінчення, а також, головним чином, обмеження фінансових ресурсів.

Для того, щоб підприємство досягало високих результатів у своїй діяльності, йому необхідно використовувати систему мотивації працівників. Система мотивації працівників - це комплекс заходів, які стимулюють працівників до ефективного виконання поставлених перед ними завдань та активного бажання працювати саме на цьому підприємстві. Тому запропоновано алгоритм розробки системи мотивації працівників. Основними його етапами є наступні [24, с. 126]:

1. Формування цілей та визначення компетенцій персоналу, необхідних у процесі досягнення цих цілей.
2. Аналіз структури мотивації співробітників компанії.
3. Аналіз рівня задоволеності працівників наявними завданнями та діючою системою мотивації.
4. Формування базової системи матеріального стимулювання.
5. Формування матеріальних стимулів, які заохочують працівників до розвитку підприємства.
6. Розробка системи нематеріального стимулювання.

Отже, враховуючи основні етапи даного алгоритму, керівництво ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» здатне створити правильну та ефективну систему мотивації працівників для досягнення високих результатів діяльності на підприємстві. Важливим аспектом управління людськими

ресурсами є розвиток корпоративної культури. Ця корпоративна культура повинна відповідати наступним параметрам: індивідуальна відповідальність за результати діяльності, відкрита комунікація всередині колективу та наявність менеджерів, які беруть активну участь у діяльності компанії.

Таким чином, для забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом, кадрове планування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» повинно включати в себе наступні елементи:

- кадрові цілі (визначення цілей для кожного працівника);
- кадрову стратегію (забезпечення належних умов для розвитку, навчання та адаптації персоналу);
- кадрові задачі (забезпечення підприємства достатньою кількістю робітників, для вчасного виконання поставлених завдань);
- кадрові заходи (визначення майбутніх планів розвитку кадрової політики). Методи відбору персоналу включають тести, співбесіди, рекомендації та випробувальний термін.

Для успішного відбору персоналу на ПАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" пропонується використовувати наступні методи:

1. співбесіди - це спілкування, під час якого безпосередній керівник може скласти особисте враження про рівень професійної та інтелектуальної компетентності, психологічні та особистісні характеристики потенційного працівника

2. пропонується проводити анкетування під час відбору працівників для визначення відповідності критеріїв працівника корпоративним цінностям компанії.

Основні напрямки вдосконалення системи управління персоналом на ПАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" наведені в додатку Є.

Ефективне використання персоналу на ПАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" може бути забезпечене шляхом удосконалення організаційної структури. Пропонується змінити відділ кадрів та модернізувати відділ управління персоналом (рис. 3.1).

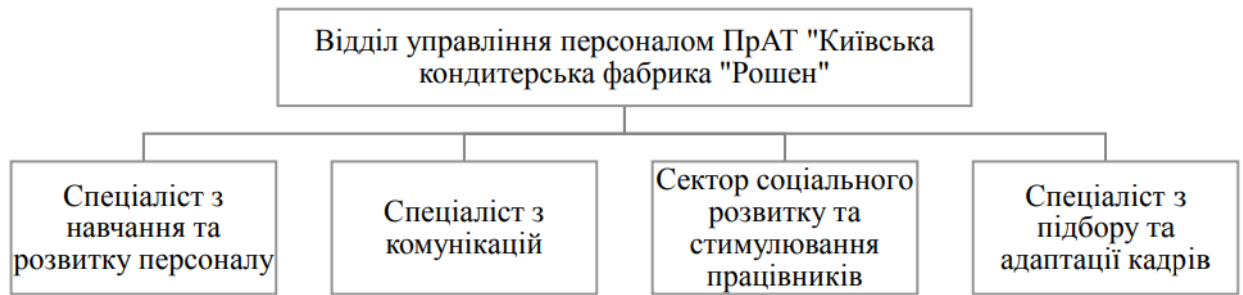


Рис. 3.1. Організаційна структура відділу управління персоналом ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (вдосконалена)

Відділ управління персоналом має виконувати функції системи управління персоналом, яка передбачає заходи щодо підвищення рівня кваліфікації працівників, навчання та розвитку персоналу, а також забезпечення ефективного виконання поставлених задач. Низький професійно-кваліфікаційний рівень працівників є однією з основних причин зниження конкурентоспроможності підприємств, що впливає на рівень їх прибутковості і, в свою чергу, обмежує фінансові можливості для навчання, адаптації та розвитку працівників. Тому управління людськими ресурсами Київської кондитерської фабрики компанії "Рошен" вимагає необхідної уваги до навчання та розвитку працівників [40, с. 288].

Наступним етапом у підвищенні конкурентоспроможності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є розробка заходів щодо вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу.

Проведемо дослідження основних принципів побудови та впровадження системи навчання персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Для ефективного функціонування підприємства необхідною умовою є постійне вдосконалення знань, навичок та компетенцій працівників. Це вимагає збільшення кількості бізнес-тренінгів, під час яких набуті знання застосовуються на практиці. Цей захід допомагає генерувати нові ідеї, оптимізувати процеси організації компанії та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Загалом, системи навчання повинні бути розроблені таким чином,

щоб задовольняти потреби окремих працівників, цільових груп, підрозділів, керівництва компанії та працівників, які входять до кадрового резерву.

Запропонуємо використовувати наступну програму навчання персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Програма навчання персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен»

| Номер етапу | Назва етапу | Основна характеристика |
|-------------|---|--|
| I етап | Складання тематики тренінгів на підставі реальних проблем | Тематика основних тренінгів та семінарів для навчання: - ефективна робота; - технологія роботи; - інноваційні методи роботи. |
| II етап | Проведення тренінгу або семінару | Розробка варіантів проведення тренінгу: Варіант 1. Працівники проходять тренінг на базі курсів протягом 8-9 годин (1 день), група не більше 10 осіб. Варіант 2. Працівники кожного відділу протягом 1-2 годин (2 дні) надається матеріал. Варіант 3. Від курсів визначаються працівники (не більше 15 осіб), проходять тренінг. Потім проводять майстер-клас для працівників. |
| III етап | Складання порядку оцінки ефективності навчання | Вибір методів оцінки ефективності навчання: діалоги працівника з фахівцями; тести; анкети. |

Метою навчання є підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, покращення ефективності діяльності підприємства за умови зростання конкурентоспроможності. Тренінги відносяться до активних методів навчання, який дозволяє розширити власний потенціал і відкрити нові професійні можливості для кожного фахівця. Тому активні методи навчання набагато ефективніші за традиційні.

Система управління персоналом ПрАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" повинна формувати оптимальне співвідношення процесу входу і виходу кількісного складу персоналу і забезпечувати розвиток якісного складу робочої сили відповідно до потреб організації. Збільшення плинності кадрів

відображає незадоволеність працівників умовами праці та заробітною платою. Перш за все, кожен працівник проходить процес адаптації, який вимагає ознайомлення з колективом, робочим місцем та виробничими процесами.

Пропонується вдосконалити процес адаптації на Київській кондитерській фабриці "Рошен" для забезпечення швидкої ефективності праці. Новим працівникам слід призначати умовного керівника, який може використовувати свій робочий час для передачі професійних навичок і компетенцій, необхідних для виконання роботи. Ефективне проведення адаптації персоналу є досить важливою для зменшення кадрового потоку на підприємстві. Однією з новітніх методик покращення процесу адаптації є коучинг, але його впровадження в українських організаціях наразі зазнає значних труднощів через брак інформації та практичних знань про цей метод. Коучингові сесії покращують якість обслуговування клієнтів, зменшують кількість скарг, що надходять від клієнтів, та збільшують прибутки.

Таким чином, навчання та розвиток персоналу на підприємстві є найважливішим показником, що впливає на подальшу трудову діяльність працівника, на його продуктивність і ефективність праці. Важливість навчання має рівномірний характер як для співробітника, так і для самого підприємства, оскільки трудова діяльність персоналу, що володіють необхідними для організації знаннями й вміннями, відрізняється більш високою якістю й ефективністю. Отже, з метою підвищення ефективності системи управління персоналом на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» пропонується змінити загальну організаційну структуру відділу кадрів та створити сучасну службу управління персоналом. В рамках цього розглядається «Положення про відділ управління персоналом»; для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно поліпшити системи навчання персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (розглянуто проведення тренінгів та метод «коучингу»); пропонується вдосконалити процес адаптації персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

ВИСНОВКИ

Сутність управління персоналом полягає у побудові організаційних, економічних, соціальних, психологічних і правових відносин. Ці відносини ґрунтуються на принципах, методах і формах, які впливають на інтереси, поведінку і діяльність працівників з метою їх максимального використання. Для формування успішної системи управління персоналом, необхідна координація і взаємодія усіх структурних підрозділів підприємства, а також взаємодії маркетингу персоналу.

Як показує практика управління персоналом організації, використовуються три групи методів – економічні, адміністративні, соціально-психологічні. Вплив економічних методів управління персоналом підприємства здійснюється через матеріальне стимулювання працівників. Метою адміністративного методу управління персоналом є раціоналізація управлінських функцій, обов'язків і прав працівників та регламентація їхньої діяльності. Соціально-психологічні методи управління персоналом ґрунтуються на використанні таких соціальних факторів, як неформальні групи, індивідуальні ролі та статуси, системи взаємовідносин у колективі, соціальні потреби, психологічний клімат, етика спілкування та поведінка персоналу.

Вже багато років поспіль ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є лідером в кондитерській галузі України, охоплюючи четверту частину усього ринку. Провівши SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна стверджувати, що проблемною точкою для підприємства є висока собівартість продукції, також недостатньо детальне дослідження вітчизняного ринку і, як наслідок, нездатність компанії завоювати потенційних клієнтів. Проте підприємство має необхідну кількість фінансових ресурсів, для того щоб покращити своє становище. Фінансово-економічний стан даного підприємства можна назвати стабільним.

Система управління персоналом в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включає в себе сукупність прийомів, технологій, що дозволяють здійснювати роботу зі співробітниками підприємства, і складається з наступних елементів: підходи та технології до набору та оцінки персоналу; методологія адаптації співробітників на підприємстві; способи і механізми розвитку персоналу (навчання та підвищення кваліфікації); технології мотивації і раціональної організації співробітників на підприємстві.

Слід виокремити такі важливі складові системи управління персоналом як стимулювання і заохочення, що є потужними та ефективними засобами оцінки робітників та результатів їх праці. У ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» колективним договором між адміністрацією та трудовим колективом передбачена ціла система стимулювання праці, що включає різні види заохочень, підстави та порядок їх застосування. Це і моральні і матеріальні стимули. Система управління персоналом у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» організована на достатньому рівні, головною метою є забезпечення організації висококваліфікованими кадрами, організація їх ефективного використання, створення комфортних та привабливих умов праці для забезпечення конкурентоздатності організації на ринку, стабільної та надійної роботи.

Особливістю системи управління персоналом на підприємстві є вміння поєднувати досвід і професіоналізм, енергію і талант. Система спрямована на організацію ефективної роботи всього персоналу, так як виконання поставлених завдань і досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства залежить від діяльності кожного співробітника. Мета кадрової політики ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» – розумне поєднання процесів оновлення і збереження, підтримка оптимального чисельного і якісного складу персоналу в його професійному і соціальному розвитку, здатного на високому рівні забезпечити вирішення завдань підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою // Інноваційна економіка. - 2015. - № 1. - С. 138-142.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова. – К.: ЦУЛ, 2011. – 468 с.
3. Балуська О.В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій / О.В. Балуська, Г.В. Снопенко // Інвестиції: практика та досвід. 2021. №21. С. 30-36.
4. Бессонова А. В., Черната Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу // Центральноукраїнський науковий журнал. 2021. № 6 (39). С. 97–105.
5. Борецька Н. П., Москалець М. В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2018. №6 (49). С. 65-68.
6. Ведернікова М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №3. С. 239-247.
7. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2022. № 1. С. 158-162.
8. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення / О.Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 29–37.
9. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності // Інтелект ХХІ. 2017. № 3. С. 74-79.

10. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 5–1(05). С. 113–117.
11. Гордєєва-Герасимова, Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект // Молодий вчений. 2023. № 12 (124). С. 163-167.
12. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики // Вісник економічної науки України. 2016. № 2. С. 52-57.
13. Гривнак О. В. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 10-17.
14. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Харків: ІНЖЕК, 2016. 184 с.
15. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 36. С. 109–113.
16. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.
17. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації // Економіка та суспільство. 2018. № 17. С. 216–224.
18. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом // Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. № 4(52). С. 121–128.
19. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

20. Жосан Г. В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні // Таврійський науковий вісник. 2022. № 12. С. 46–51.
21. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів // Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4. С. 125 – 133.
22. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111-115.
23. Кармінська-Белоброва М. В. Сучасна стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки / М. В. Кармінська-Белоброва // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2013. № 2. С. 123–126.
24. Кащенко І. В., Невмержицька С. М. Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві // Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 2(153). С. 124-127.
25. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії / Кичко І., Горбаченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. №5. 5(71). С. 139-147.
26. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах / К. Б. Козак // Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. – 2014. – № 4. – С. 52-54.
27. Козак П.З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників / П.З. Козак // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - № 22.8. - С. 392-398.
28. Костунець Т.А. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис / Т.А. Костунець // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2015. - №2. – С. 570 – 572.

- 29.Кустріч Л. О.Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. №100 (2). С. 250–262.
- 30.Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом // Підприємництво та інновації. – 2020. - № 12. – С. 125-129.
- 31.Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1. С.510 – 513.
- 32.Лутай Л. А. Дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємствах / Л. А. Лутай, В. О. Шпандарук // Економіка розвитку. – 2013. – № 3. – С. 82–85.
- 33.Матукова Г.І. Особливості формування сучасної системи управління персоналом підприємства / Матукова Г.І. // Напрями розвитку сучасного менеджменту: монографія. – Кривий Ріг, 2015. С. 399–414.
- 34.Мішина С. В. Методичне забезпечення оцінки ефективності управління персоналом / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнар. наук.-практичної конф., 24-25 березня 2016 р. – м. Харків: Видавництво НТМТ, С. 221 – 223.
- 35.Морозова М. Особливості управління персоналом // Економічний аналіз. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.
- 36.Новікова М.М. Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: підручник. Х: ХНАМГ, 2016. 215 с.
- 37.Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А.Оксентюк, Р.Оксентюк, Б.Оксентюк // Галицький економічний вісник. 2015. №1(34). С. 66-72.
- 38.Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163–166.

39. Погромська І.В. Зарубіжний досвід управління персоналом / І.В. Погромська // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону: Збірник матеріалів регіональної науково-практичної конференції. - Красноармійськ: КП ДонНТУ. 2013. С. 154 – 157.
40. Подольська О. В., Оберемок В. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Випуск 193. Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 284-290.
41. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства // Одеський національний морський університет. 2021. Том 3. № 76. С. 47-64.
42. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8), С. 88–92.
43. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. - К.: КОНДОР, 2012. - 324 с.
44. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226-235.
45. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1(33). С. 91–95.
46. Телишевська, Л.І., Успенко, В.І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві // Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2 (56). С. 187-197.
47. Тівецька А. В., Невмержицька С. М. Удосконалення системи управління персоналом організації з врахуванням вимог міжнародних стандартів

- ISO // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економіка і вища освіта». 2015. № 6 (93). С. 81-87.
48. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.
49. Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 121–125.
50. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. / Ф. І. Хміль – К.: Академвидав, 2013. – 488 с.
51. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2015. – № 10. – С. 341-348.
52. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146 – 154.
53. Шаповал О. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків: НАНГУ, 2015. 295 с.
54. Шаповал О. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № (15). С. 231-236.
55. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. №3. С. 146-149.
56. Шубалий О.М. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна,

- О. В. Серета; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
57. Ягодзінський, С. М., Козинець, А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства // Підприємництво і торгівля. 2023. №36. С. 44-50.
58. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди // Ефективна економіка. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8441> (дата звернення: 16.04.2024).
59. Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Осовський О. А. Проблеми управління персоналом підприємства // Ефективна економіка. 2019. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7494> (дата звернення: 06.05.2024).
60. Офіційний сайт кондитерської корпорації «Рошен». URL: <https://www.roshen.com/ua> (дата звернення: 06.05.2024).
61. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів // Трансформаційна економіка. № 2 (02), 2023. – URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> (дата звернення: 06.05.2024).
62. Ушкальов В. В., Мартіянова М. П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу // Ефективна економіка. 2021. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8880> (дата звернення: 06.05.2024).
63. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного часу в Україні // Економіка та суспільство. №48. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 06.05.2024).

ДОДАТОК А

Структура цілей системи управління персоналом

| | |
|--|--|
| I рівень – основна мета системи управління персоналом – це створення необхідної кадрової бази, організація її ефективного використання, розвиток етики, стимулювання творчості і професійного розвитку та досягнення ефективності роботи. | |
| II рівень | III рівень |
| <ul style="list-style-type: none"> – розробка стратегії управління персоналом з урахуванням зміни зовнішнього середовища; – прогнозування та планування персоналу; – побудова системи мотивації і соціального забезпечення персоналу – розробка корпоративної культури | <ul style="list-style-type: none"> – аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць; – аналіз потреб до нових спеціальностей; – аналіз динаміки розвитку персоналу та індивідуальних планів розвитку персоналу та кар'єри працівників; – аналіз трудових процесів; – аналіз якості та планування соціального розвитку персоналу |

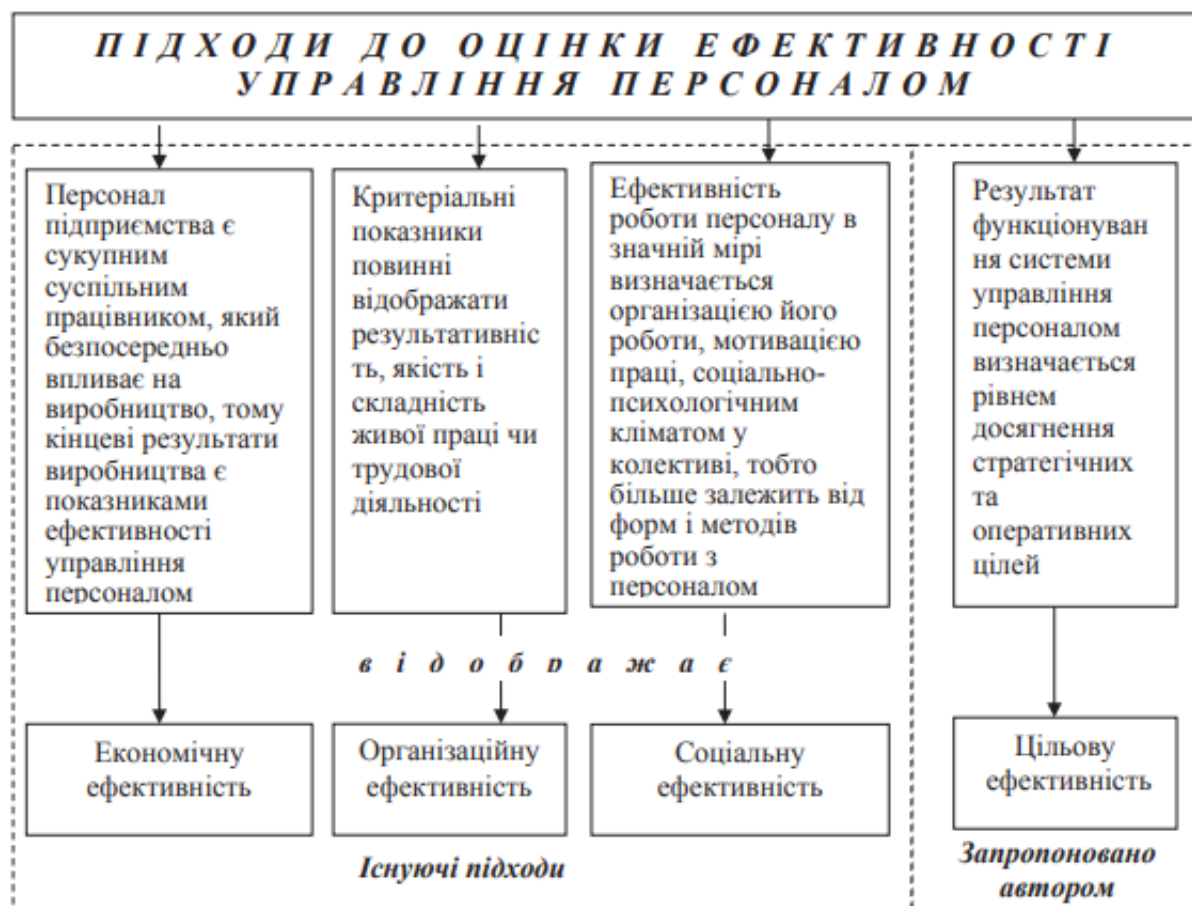
ДОДАТОК Б

Елементи системи управління персоналом та їх характеристика

| Елемент | Склад | Призначення |
|--|---|--|
| Група фахівців апарату управління і обслуговуючий персонал | Керівники, фахівці з підбору кадрів і організації праці, експерти та ін. | Реалізація функцій управління персоналом |
| Комплекс технічних та інформаційних засобів | Засоби обчислювальної техніки, обчислювальні комплекси і мережі, пристрої збору і передачі інформації, оргтехніка, засоби зв'язку, система організації введення і зберігання інформації, бази даних і знань | Технічне та інформаційне забезпечення функцій управління |
| Методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами | Методи і методики вирішення кадрових питань (підбір, відбір, найм, адаптація, навчання звільнення і т. д.). Методи і методики організації праці і заробітної плати. Програмні засоби, що використовуються в процесі прийняття управлінських рішень | Організаційне та методичне забезпечення функцій управління. Методичне і програмне забезпечення процесу управління |
| Правові та нормативні документи | Статут, установчий договір, накази, розпорядження, інструкції та ін. Документи, що регламентують підпорядкованість, колективні та індивідуальні договори, кодекс законів про працю, рішення ради директорів, нормативно-довідкові документи, норми, стандарти | Правове і нормативне забезпечення функцій управління |

ДОДАТОК В

Підходи до оцінки ефективності управління персоналом

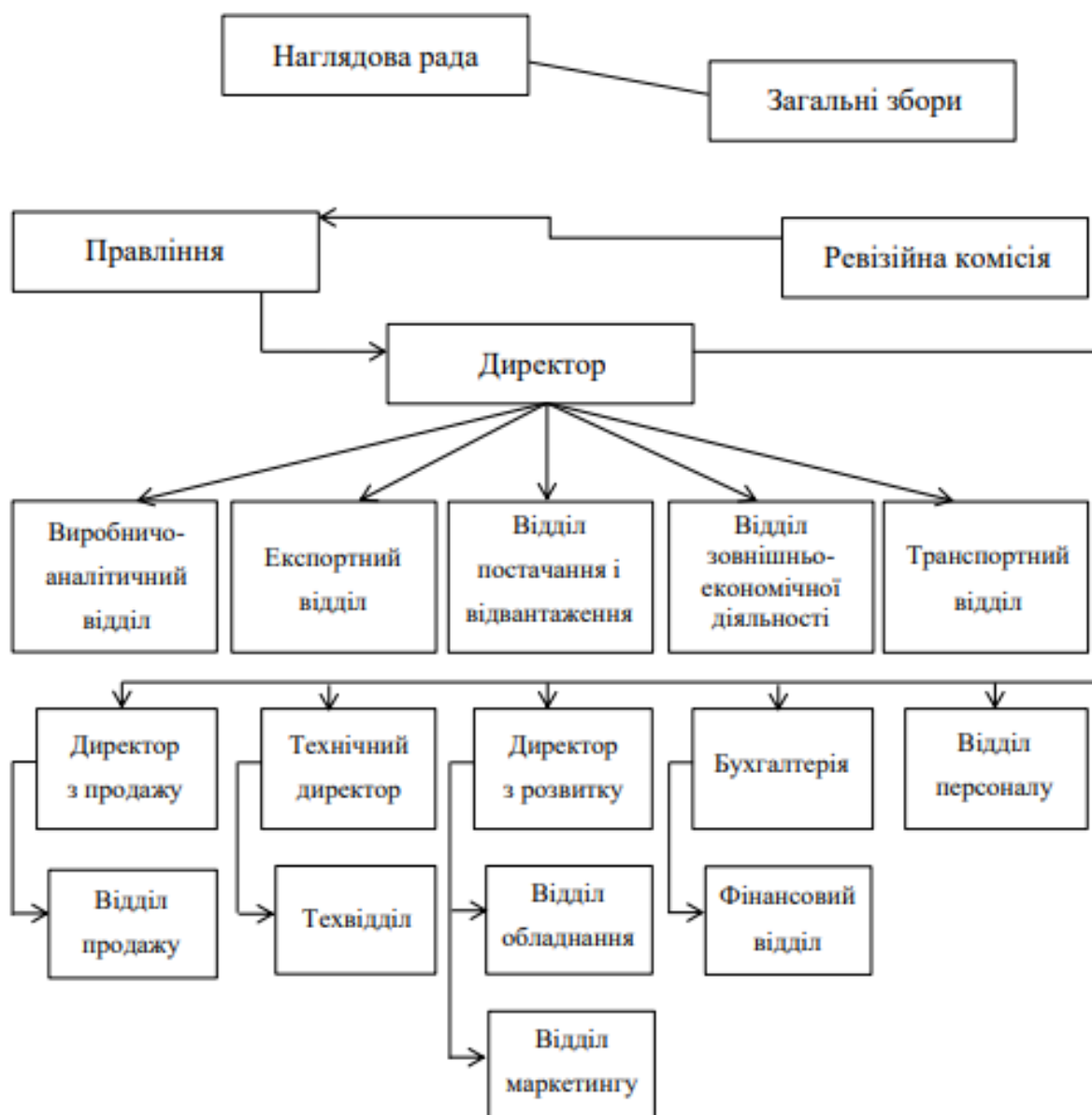


Методи розвитку персоналу

| Навчання на робочому місці | Навчання поза робочим місцем |
|--|--|
| Ротація – працівник переміщується на нове робоче місце чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду. | Тренінг – участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими. Вони бувають відкриті та корпоративні. Перевагою перших є різноманіття та доступність, других – те, що можна замовити конкретну програму з доопрацюванням під потреби та специфіку своєї компанії. |
| Навчання методом «secondment» – різновид ротації персоналу, при якій співробітника «відряджають» на інше місце роботи (в інший департамент, відділ) на час, а потім він повертається до своїх колишніх обов’язків | Семинари і конференції. Конференція дозволяє учасникам знаходити рішення проблем у процесі активного колективного обговорення. На семінарах закріплюється прослуханий лекційний матеріал, перевіряється його засвоєння |
| Коучінг – форма взаємодії керівника і підлеглого, процес передачі знань і умінь від більш досвідченого і компетентного працівника менш досвідченому, методом співбесіди, консультації, порад, рекомендацій і методом ускладнюючих завдань, спрямована на найбільш ефективне виконання завдання | Дистанційне навчання – проводиться за допомогою ресурсів мережі Інтернет: співробітники виконують на сайті навчальної організації завдання і відповідають на тести, після чого отримують офіційний документ про підвищення рівня кваліфікації. |
| Навчання за методом «buddying» – менеджера прикріплюють до співробітника, обидва знаходяться в рівному становищі, керівник дає конкретні поради та вказівки, допомагає і підтримує свого підлеглого. | Курси – навчання поза робочим місцем. Якісно підібрані курси допомагають отримати нову спеціальність, або перейти на новий рівень в своїй професії. |
| Менторство – індивідуальна форма розвитку та навчання, що пов’язана з передачею не тільки об’єктивних знань, а й індивідуальних методів діяльності, суб’єктивних поглядів, особистого ставлення до бізнесу. | Моделювання. При навчанні персоналу за допомогою моделювання відтворюються реальні робочі ситуації. Таке занурення в реальні умови допомагає закріпити навички, глибше вникнути в ситуацію, подолати страх спілкування, навчитися працювати з клієнтськими запереченнями. |

ДОДАТОК Д

Організаційна структура
 ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»



Напрямки удосконалення системи управління персоналом
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

