

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Кваліфікаційна робота

на тему:

Удосконалення системи управління персоналом підприємства

Виконав: студент групи: БМн 1-20

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент

Максим ЯРОШОВЕЦЬ

Керівник: Світлана Бондаренко

Київ-2024

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри УСІ
проф. Касич А.О
7 червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Ярошовець Максима Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення системи управління персоналом підприємства

Науковий керівник роботи Бондаренко Світлана Михайлівна, д.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 01.03.2024 року № 49 уч.

2. Строк подання студентом роботи «07» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчо – нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, монографії, фахові наукові видання, словники, комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Система управління персоналом: основні поняття, сутність. 1.2. Кадрова політика у системі управління персоналом та її планування. 1.3. Елементи та методи управління персоналом. Розділ 2. Оцінка механізму управління системи управління персоналом. 2.1. Аналіз кондитерського ринку України. 2.2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ». 2.3. Аналіз системи управління персоналом підприємства. Розділ 3. Удосконалення механізму управління системи управління персоналом. 3.1. Програма впровадження заходів удосконалення системи управління персоналом підприємства. 3.2. Розрахунок ефективності заходів удосконалення системи управління персоналом підприємства.

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Бондаренко С.М.		
Розділ 1	Бондаренко С.М.		
Розділ 2	Бондаренко С.М.		
Розділ 3	Бондаренко С.М.		
Висновки	Бондаренко С.М.		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2024	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні та організаційні засади системи управління персоналом.	21.03. – 15.04.2024	виконано
3	Розділ 2. Оцінка механізму управління системи управління персоналом.	16.04 – 31.04.2024	виконано
4	Розділ 3. Удосконалення механізму управління системи управління персоналом.	02.05 – 26.05.2024	виконано
5	Висновки	02.05. – 26.05.2024	виконано
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2024	виконано
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедрі для Рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 07.06.2024	виконано

Студент

Максим ЯРОШОВЕЦЬ

(ініціали та прізвище)

(підпис)Науковий керівник
роботиСвітлана БОНДАРЕНКО

(ініціали та прізвище)

(підпис)Гарант освітньої
програмиСвітлана БОНДАРЕНКО

(ініціали та прізвище)

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Ярошовець М. С. Удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних та організаційних засад управління персоналом, проведено аналіз кондитерського ринку України та діяльності ТОВ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ», а також проаналізовано систему управління персоналом підприємства. Основні аспекти роботи стосувалися аналізу створення безпечних умов праці, стимулювання інновацій, адаптації до змін та соціального захисту працівників. Застосування різних методів аналізу та оцінки дозволило визначити ефективність впроваджених заходів та їх вплив на стратегічні цілі підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, підприємство, удосконалення, кадрова політика, методи управління персоналом.

SUMMARY

Yaroshovets M.S. Improvement of the company's personnel management system.

Qualification paper in specialty 073 - "Management". - Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2024.

Qualification work is devoted to the study of theoretical and organizational principles of personnel management, analysis of the confectionery market in Ukraine and the activity of LLC "LVIV CONFECTIONERY FACTORY "SVITOUCH", as well as an analysis of the enterprise's personnel management system. The main aspects of the work focused on analyzing the creation of safe working conditions, stimulating innovation, adapting to changes, and providing social protection for employees. The application of various methods of analysis and evaluation allowed to determine the effectiveness of the implemented measures and their impact on the company's strategic goals.

Key words: personnel management, enterprise, improvement, personnel policy, personnel management methods.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Система управління персоналом: основні поняття, сутність.....	9
1.2. Кадрова політика у системі управління персоналом та її планування.....	14
1.3. Елементи та методи управління персоналом.....	22
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	32
2.1. Аналіз кондитерського ринку України.....	32
2.2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ».....	36
2.3. Аналіз системи управління персоналом підприємства.....	40
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	45
3.1. Програма впровадження заходів удосконалення системи управління персоналом підприємства	45
3.2. Розрахунок ефективності заходів удосконалення системи управління персоналом підприємства.....	49
Висновки до розділу 3.....	54
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність дослідження. Удосконалення системи управління персоналом підприємства на сьогоднішній день є основним аспектом успішної діяльності будь-якого бізнесу в умовах постійних змін та викликів сучасного світу. Зростаюча конкуренція на ринку, швидкі технологічні зміни, демографічні та культурні різниці - усі дані фактори підкреслюють необхідність ефективного управління персоналом.

Перше, що варто врахувати, це те, що персонал є одним з основних ресурсів підприємства і якість його управління безпосередньо впливає на результативність та конкурентоспроможність компанії. Вирішальне значення має оптимізація процесів рекрутингу, навчання, розвитку та мотивації персоналу.

Зміни в технологічному ландшафті вимагають від підприємств постійної адаптації та впровадження новітніх рішень у сфері управління персоналом. Впровадження аналітики даних та автоматизації процесів допомагає забезпечити ефективне використання людських ресурсів та вдосконалити стратегічне планування.

У зв'язку з глобалізацією бізнесу, підприємства все частіше мають справу з багатокультурним персоналом. Управління різноманітністю та культурними відмінностями стає ключовим аспектом успішності в міжнародному бізнесі.

Збереження та розвиток талантів стає пріоритетом для будь-якої компанії, оскільки конкуренція за висококваліфіковані кадри зростає. Забезпечення мотивуючого робочого середовища, а також можливостей для особистого та професійного розвитку, стають критичними завданнями управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень. Багато українських та закордонних вчених, таких як М. Бігдан, В. Жуковська, С. Зінченко, М. Недашківський, І. Трегулова та інші, досліджують різноманітні тенденції в удосконаленні

управління персоналом. Їх роботи розкривають поняття та проблеми управління персоналом на підприємстві.

Також, вчені, такі як Д. П. Богиня, О.М. Бородіна, О.А. Грішнова, Г.В. Осовська, В.С. Дієсперова, М.І. Долішній, Г.І. Купалова, В.В. Красношاپко, О.В. Крушельницька, Н.В. Краснокутська, В.Ф. Машенков, Л.І. Михайлова, Й.С. Пасхавер, В.М. Петюх, І.В. Прокопа, С. Г. Струмилін, А.В. Череп, І.Ф. Хміль, В.В. Юрчишин та інші, внесли значний вклад у розвиток теоретико-методологічних та прикладних аспектів управління та розвитку персоналу [40, с.167].

Мета дослідження полягає в аналізуванні та вивченні стратегічних та оперативних інструментів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом з метою досягнення конкурентної переваги та стабільного розвитку підприємства.

Завдання дослідження:

1. Опрацювати основні поняття і сутність системи управління персоналом.
2. Проаналізувати кадрову політику в рамках системи управління персоналом та її планування.
3. Ознайомитися з елементами та методами управління персоналом.
4. Провести аналіз кондитерського ринку України.
5. Дослідити основні показники діяльності ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».
6. Опрацювати існуючу систему управління персоналом на підприємстві.
7. Розробити програму впровадження заходів щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства.
8. Провести розрахунок ефективності запропонованих заходів удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Об'єкт дослідження: система управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження: комплекс питань управління персоналом підприємства харчової промисловості.

Методи й інформаційні джерела дослідження:

1. Метод системного аналізу: дослідження процесів управління персоналом як цілісної системи з урахуванням взаємозв'язків між її складовими елементами та процесами.

2. Метод причинно-наслідкового аналізу: визначення причин проблем та визначення можливих наслідків у разі впровадження конкретних змін у системі управління персоналом.

3. Метод порівняльного аналізу: порівняння ефективності різних підходів та практик управління персоналом на основі даних підприємства з аналогічними компаніями.

4. Метод прямого структурного аналізу: дослідження структури та організаційної системи управління персоналом для виявлення слабких місць та можливостей для удосконалення.

5. Метод моделювання: використання математичних та статистичних моделей для прогнозування ефективності впровадження нових стратегій та технологій управління персоналом.

Щодо інформаційних джерел, можуть бути використані:

- 1) законодавчі та нормативно-правові акти;
- 2) офіційні документи підприємства;
- 3) річна звітність та статистичні дані;
- 4) фахова література.

Практична значущість дослідження виявляється у можливості покращення управління персоналом, що призводить до зростання ефективності праці, підвищення задоволеності працівників та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Система управління персоналом: основні поняття, сутність

У сучасних умовах розвитку світової та вітчизняної економіки, управління персоналом стає одним із найважливіших аспектів функціонування організацій, спроможне істотно підвищити ефективність менеджменту та забезпечити зростання прибутковості та конкурентоспроможності. Керування персоналом слугує постійному вдосконаленню методів кадрової політики, використанню досягнень науки у менеджменті та передового практичного досвіду в управлінні людськими ресурсами.

В умовах сьогодення розвитку господарської діяльності вітчизняних підприємств відбувається зміна ролі працівника: він перетворюється з пасивного виконавця на активного учасника у всіх процесах, що відбуваються в організації, включаючи прийняття рішень на стратегічному рівні. Успішність таких підприємств визначається якістю їхніх кадрів. Для цього важливі адекватна оплата праці, розвинена система навчання та підвищення кваліфікації персоналу [25, с.27].

Створення та функціонування ефективної системи менеджменту організації вимагає встановлення оптимальних умов для розвитку організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин між суб'єктом та об'єктом управління.

Термін "персонал" трактується по-різному: його ідентифікують або розглядають окремо від терміну "кадри". Найбільш поширеним є перший підхід, згідно з яким поняття "кадри", "працівники" і "персонал" вважаються синонімами. У цьому випадку "персонал" описує сукупність всіх працівників підприємства, які виконують виробничі або управлінські

операції, а також зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці.

Другий підхід передбачає розрізнення між "персоналом" і "кадрами". За цією концепцією, "персонал" включає всіх працівників підприємства - як постійних, так і тимчасових, виробничих і управлінських, які займаються виробничими або управлінськими операціями та переробкою предметів праці з використанням засобів праці; "кадри" відносяться тільки до постійних і кваліфікованих управлінських працівників. Використання терміна "персонал" підкреслює значення індивідуальних особливостей кожного працівника у контексті управління[14].

Управління персоналом - це складний процес у будь-якій організації. Особливість полягає в тому, що, на відміну від матеріальних ресурсів виробництва, персонал є живим, здатним до самостійних рішень, має свої власні інтереси та може висувати вимоги. Він є двигуном будь-якої організації. Часто керівники зосереджують увагу на фінансових, виробничих або маркетингових питаннях, не надаючи належного значення людям, які забезпечують роботу організації в усіх аспектах. Такі помилки коштують надто дорого. Без персоналу не існує організації, але без відповідного персоналу жодна організація не зможе досягти своїх цілей та існувати [28].

Управління персоналом, як об'єктивне соціальне явище, розвивається за трьома напрямками: як навчальна дисципліна, як сфера практичної професійної діяльності та як галузь науки. Кожен з цих напрямків вимагає використання як загальних, так і специфічних методів, підходів і прийомів для вирішення проблем.

Хоча існує загальна методологія, однак для вивчення практичного управління персоналом можуть використовуватися певні методологічні підходи, для формування структури та змісту навчальних дисциплін - інші, а для наукового аналізу - треті. Крім того, можуть бути застосовані

комбінації цих підходів [21].

В умовах ринкової економіки особливу важливість набуває впровадження сучасних методів управління персоналом, які сприяють підвищенню соціально-економічної ефективності виробництва. Успіх підприємства забезпечують його працівники. Сучасна концепція управління визначає управління персоналом як одну з ключових функціональних сфер. Це управління базується на законах і закономірностях, досліджуваних різними науками, пов'язаними з управлінням (теорія управління, економічна кібернетика тощо), водночас має власні закономірності, специфічні для цього процесу.

Закономірності управління персоналом – це необхідні зв'язки між явищами, що виявляють внутрішній суттєвий взаємозв'язок між причиною й наслідком, а також стійкі відношення між явищами, пов'язаними з управлінням персоналом і взаємостосунками між людьми, що значно впливають на їхній характер.

Основні закономірності, які є об'єктивною основою для формування вимог до системи і технології управління персоналом організації, включають:

- 1) відповідність системи управління персоналом цілям, особливостям, стану та тенденціям розвитку виробничої системи;
- 2) системність формування системи управління персоналом;
- 3) оптимальне поєднання централізації та децентралізації управління персоналом;
- 4) пропорційне поєднання підсистем і елементів системи управління персоналом;
- 5) пропорційність виробництва й управління;
- 6) мінімізація числа рівнів управління персоналом та інші закономірності (невизначеність відгуку, неадекватність відображення людиною іншої людини та самооцінки, викривлення змісту інформації, психологічний самозахист тощо).

Економісти та практики довели, що для розвитку фірми, отримання прибутку та збереження конкурентоспроможності керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень матеріальних, фінансових і людських ресурсів. Коли підприємство дбає про своїх працівників, це позитивно відбивається на його загальній філософії, кліматі та настрої, що, у свою чергу, впливає на результати.

У ринковій економіці управління персоналом визначається як діяльність, спрямована на ефективне використання працівників для досягнення як корпоративних, так і індивідуальних цілей. У ринковій економіці завданням будь-якої фірми є перемога в конкурентній боротьбі, і управління персоналом є основним фактором, що забезпечує життєздатність і розвиток організації.

Давайте розглянемо, як науковці тлумачать поняття "персонал". І. І. Бажан вважає, що персонал - це "усі людські ресурси, які належать організації" [1]. О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук визначають персонал як "основний, постійний штат кваліфікованих працівників, який формується та змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організація виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників" [17]. Згідно з Л. В. Балабановою та О. В. Сардак, персонал - це "всі працівники підприємства (як постійні, так і тимчасові, кваліфіковані та некваліфіковані), які працюють на наймальній основі та мають трудові відносини з роботодавцем" [2]. За В. М. Данилюком, В. М. Петюком, управління персоналом - це "частина функціональної сфери кадрового господарства, яка є основним механізмом організації" [8].

Щодо найбільш обґрунтованих досліджень структури системи управління персоналом, слід зазначити дослідження Д. О. Корсакова [13], в якому виділяються наступні підсистеми системи управління персоналом підприємства:

С1 – аналіз та планування персоналу;

- C2 – найм та облік персоналу;
- C3 – мотивація персоналу;
- C4 – оцінка персоналу;
- C5 – управління розвитком персоналу;
- C6 – створення умов праці;
- C7 – інформаційне забезпечення системи управління персоналом;
- C8 – розвиток організаційної структури управління;
- C9 – правове забезпечення.

Виконання цілей системи управління персоналом вимагає вирішення наступних завдань [8, с.8]:

1. Забезпечення підприємства необхідною кількістю та якістю робочої сили.
2. Створення умов для високої продуктивності праці, організації праці на високому рівні, мотивації, самодисципліни, навчання співробітництва.
3. Формування стабільного колективу, збереження досвіду та висококваліфікованих кадрів.
4. Задоволення потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, умов праці, професійного та кар'єрного зростання.
5. Забезпечення оптимального балансу інтересів підприємства та працівників, економічної та соціальної ефективності управління персоналом.

Управління персоналом - це складний системний процес, організований через взаємопов'язані організаційні, економічні і соціальні заходи, спрямований на формування, розподіл, перерозподіл персоналу та створення умов для ефективного використання працівників для забезпечення ефективного управління та розвитку підприємства.

Персонал підприємства - це стратегічно важливий ресурс, який потрібно постійно розвивати та вдосконалювати. Лише з системою управління персоналом, спрямованою на підвищення ефективності праці та продуктивності, можна говорити про успішний розвиток підприємства,

оскільки управління персоналом полягає в тому, щоб вважати працівників цінним ресурсом [5, с.5].

1.2. Кадрова політика у системі управління персоналом та її планування

Успіх будь-якої компанії залежить від її працівників. Сьогодні, в умовах гострої конкуренції на ринку, підприємства України вкладають значну увагу довгостроковому плануванню кадрової політики, яка базується на науково обґрунтованих підходах.

Ефективне кадрове планування має велике значення для роботи компаній, оскільки дозволяє оптимізувати використання персоналу, виявляти та використовувати їх професійний потенціал, встановлювати основні принципи для комплексного набору й відбору персоналу, а також зменшувати сукупні витрати на робочу силу завдяки розумній, послідовній та ефективній кадровій політиці.

Кожна компанія, незалежно від своєї специфіки та складу персоналу, розробляє, періодично оновлює та стежить за реалізацією кадрової політики. Вона виступає основою для планування роботи з персоналом, формування та розвитку трудового колективу, а також вдосконалення кадрової діяльності [23, с.326].

У літературі з економіки кадрова політика підприємства розглядається з різних поглядів. Найпоширеніші трактування цієї політики можна узагальнити наступним чином:

1. «Збалансована кадрова робота, яка спрямована на досягнення цілей і завдань організації. Це досягається через формування високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, здатного ефективно реагувати на зміни на ринку. Також важливо розробляти програму реалізації цілей з урахуванням усіх мікро- та макроекономічних факторів» [39, с.713].

2. «Це сукупність принципів, методів та організаційних форм для формування, відтворення, розвитку та ефективного використання персоналу. Також важливо створювати оптимальні умови праці, мотивувати та стимулювати працівників» [16, с.38].

3. «Цілеспрямована діяльність, направлена на визначення стратегічних та тактичних напрямків у підборі, розміщенні, розвитку та мотивації персоналу. Важливо враховувати кількісні та якісні потреби кадрів, а також тенденції суспільного розвитку» [18, с.276].

Мета кадрової політики полягає у вирівнюванні потреб підприємства та наявності кадрів, які відповідають вимогам як за кількістю, так і за якістю. Ця мета досягається шляхом реалізації різних напрямків кадрової роботи, що охоплюють усю систему взаємодії між працівником та підприємством.

На сьогодні основними напрямками взаємодії працівника та підприємства є:

- 1) відносини, пов'язані з забезпеченням зайнятості працівника;
- 2) відносини, які стосуються умов праці;
- 3) відносини, що виникають у зв'язку з оплатою праці;
- 4) відносини, пов'язані з забезпеченням умов для професійного зростання;
- 5) відносини, які охоплюють соціальні гарантії.

Ефективна система взаємодії за кожним з цих напрямів є основою стабільної діяльності підприємства. Ряд відносин, що реалізуються у процесі цієї взаємодії, пов'язаний з вирішенням проблем, створенням комфортних умов праці та розвитком кадрового потенціалу.

Відносини, що стосуються забезпечення зайнятості працівника, описуються як система взаємодій між кадровою службою та працівником, спрямована на формування висококваліфікованого персоналу.

Відносини забезпечення умов праці охоплюють формування безпеки працівників, політику уникнення трудових конфліктів і т.д.

Відносини щодо оплати та мотивації праці формуються під час

визначення системи та методів оплати, розміру годинних ставок і відрядних тарифів, системи додаткових виплат і надбавок, базового окладу та мотиваційних пакетів, що відповідають професійним навичкам працівника.

Відносини забезпечення умов професійного зростання виникають під час навчання, підвищення кваліфікації, стажування тощо.

Відносини щодо соціальних гарантій виникають у процесі формування пакету пільг та послуг, що забезпечують добробут працівника підприємства та підвищують його привабливість на ринку праці.

Основними завданнями кадрової політики для досягнення цієї мети є задоволення потреб підприємства в персоналі відповідної кваліфікації, уникнення та вирішення кадрових проблем [20, с.441].

Об'єктом кадрової політики підприємства є його працівники, а суб'єктом виступає менеджмент у взаємодії з іншими підрозділами. Крім того, на неї впливають інші суб'єкти, зокрема профспілки, об'єднання роботодавців, власники капіталу та безпосередньо працівники.

Предметом кадрової політики є взаємовідносини працівників у процесі виробничої діяльності з метою найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу у функціонуванні виробничих систем.

При створенні підприємства його менеджмент повинен визначити основні етапи кадрової політики та чітко усвідомлювати порядок виконання певних дій для досягнення визначених цілей (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етапи утворення кадрової політики організації

№	Назва етапу	Заходи
I	Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком підприємства: провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації; виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом; визначити вимоги до працівників, описати можливості їх зростання та розвитку здібностей.
II	Формування	Планування потреби персоналу підприємства: формування кадрового резерву персоналу; узгодження кадрової інформації та кадрового контролінгу; формування програми розвитку персоналу; розробка ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу.
III	Контролінг	Аналіз стану кадрового потенціалу: розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу; провести моніторинг ефективності кадрових заходів; контроль виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату.

При формуванні кадрової політики підприємства необхідно враховувати фактори впливу, які можуть бути зовнішніми або внутрішніми. До зовнішніх факторів можна віднести:

1. Економічні тенденції в розвитку країни, такі як стабільність економічних і політичних факторів та законів, позиція конкурентів, зміна попиту та уподобань на товари та послуги підприємства.
2. Нормативно-правове середовище, у тому числі трудове законодавство.
3. Ситуація на ринку праці та його динаміка.
4. Особливості сфери бізнесу та науково-технічний прогрес, такі як інноваційний вплив на потреби в спеціалістах, можливості перекваліфікації та розвитку персоналу, а також культурні традиції та особливості.

До внутрішніх чинників належать:

1. Цілі та стратегії організації, на основі яких формується кадрова політика.
2. Стиль управління персоналом.
3. Фінансові ресурси.
4. Умови праці, рівень оплати праці та система мотивації персоналу.
5. Стиль керівництва, імідж організації, територіальне розміщення

та технологія виробництва [3, 31].

Врахування впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників при формуванні кадрової політики має прямий вплив на ефективність роботи організації в цілому, на її конкурентоспроможність і збільшення прибутків.

Кадрова політика представляє собою комплекс напрямів, які реалізують кадрову стратегію. Вона охоплює пріоритетні кадрові цілі та комплекс організаційних рішень і заходів, що дозволяють досягти цілей корпоративної стратегії.

У економічній літературі часто помилково вважають кадрову стратегію і стратегію підприємства однаковими. Варто відзначити, що стратегія організації та кадрова стратегія мають ієрархічний характер, оскільки перша визначає загальні довгострокові цілі розвитку підприємства, а друга – цілі управління персоналом з метою забезпечення реалізації загальної стратегії підприємства. Тактична реалізація довгострокових цілей кадрової стратегії здійснюється через кадрову політику (рис.1.1.)

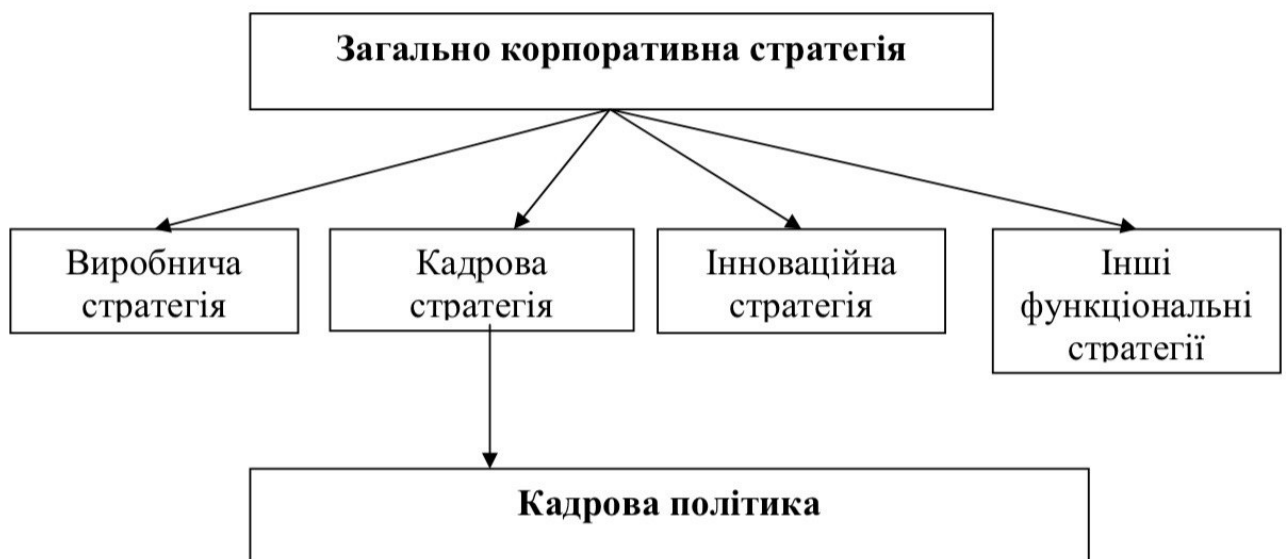


Рис. 1.1. Підпорядкування кадрової політики відповідно до загально корпоративної стратегії підприємства

У наведеній ієрархічній системі кадрова політика застосовується для досягнення завдань кадрової стратегії. Наразі виділяють три типи

кадрової стратегії.

1. Партнерська стратегія: за цією стратегією підприємство та робітник мають узгоджені цілі та цінності, що базуються на тісних партнерських взаємовідносинах. Основною метою такого партнерства є взаємовигідний розвиток на основі спільних зусиль. Значущість робітника для підприємства визначається його потенціалом у продукуванні ідей та трансформації своїх знань, майстерності та навичок у продукт, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Важливість організації для працівника визначена ймовірністю реалізації своїх компетенцій та досягненням балансу між прибутком та потребами. Для втілення партнерської стратегії необхідно створити умови праці, що забезпечать максимальне виявлення креативності та компетентності працівника. Крім того, політика професійного зростання повинна базуватися на доступності знань для працівника та повному відданні отриманих навичок. Відбір персоналу здійснюється на основі об'єктивних критеріїв компетентності. Ключовим фактором кар'єрного зростання є прагнення до саморозвитку. Кадрова стратегія партнерства активно використовується в галузях, де розвиток персоналу сприяє розвитку організації.

2. Кадрова стратегія асиміляції персоналу: стратегія передбачає добір персоналу, який, незалежно від своїх компетенцій, здатний виконувати завдання, визначені компанією. При такій стратегії організація та працівник не мають спільних цілей та цінностей; кожен має власні особисті інтереси: організація розглядає працівника як робочу силу, а працівник – як джерело свого прибутку. Основною напрямною кадрової політики за такої стратегії є політика оплати праці. Планування персоналу здійснюється нерегулярно, політика добору працівників має ознаки формальності, відсутність зростання кар'єри. Кадровий резерв не формується, використовується аутсорсинг персоналу. Ця стратегія використовується в організаціях, де відсутнє довгострокове планування, велика кількість рутинних операцій, які не вимагають креативності

працівників.

3. Кадрова стратегія спільних цінностей: стратегія ґрунтується на спільності цілей та цінностей організації та працівника. Вона спрямована на забезпечення самоконтролю за фаховою діяльністю. Політика заохочення залежить від рівня прив'язаності працівника до підприємства, що спонукає його до самомотивації в досягненні високих результатів. Відбір персоналу проводиться за його компетенціями, цінностями та соціально-біологічними якостями. Цій стратегії властиві високі етичні стандарти поведінки як робітників, так і організації[2,29, 37].

Незалежно від обраної кадрової стратегії, перед підприємством стоять основні завдання кадрової політики:

1. Своєчасний добір персоналу визначеної кваліфікації та необхідної кількості.
2. Створення належних умов праці, передбачених трудовим законодавством.
3. Правомірне використання персоналу.
4. Забезпечення ефективної діяльності організації.

Згідно з думкою західних вчених, кадрова політика майбутнього повинна базуватися на таких принципах:

1. Повна довіра до працівника та надання йому максимальної свободи.
2. Фокус менеджменту повинен бути спрямований на задоволення інтересів робітників, а не лише на прибуток.
3. Результати діяльності підприємства повинні визначатися ступенем єднання колективу.
4. Максимальне делегування функцій управління працівникам та розвиток у них мотивації.

При впровадженні кадрової політики ці принципи можуть відрізнитися відповідно до типу кадрової політики: пасивної, реактивної, превентивної та активної.

При пасивній кадровій політиці працівники кадрової служби не мають сформованих планів щодо роботи з персоналом і реагують на проблеми лише після їх появи.

Під час впровадження реактивної кадрової політики кадрова служба виявляє проблеми з персоналом, аналізує причини кадрових проблем і конфліктів та вживає заходів для вирішення наслідків непорозумінь.

У превентивній кадровій політиці керівництво орієнтується на аргументовані прогнози кадрової ситуації та розробляє способи впливу на потенційні проблеми. Вона відрізняється від попередніх у тому, що керівництво має не лише кадровий прогноз, а й плани дій у випадку нестандартних ситуацій.

Активна кадрова політика орієнтується на такі напрями:

1. Забезпечення гідних умов праці для висококваліфікованого персоналу.
2. Професійний розвиток, включаючи можливості для підвищення кваліфікації та кар'єрного росту.
3. Впровадження прогресивної системи мотивації, враховуючи здібності та вимоги до працівників.
4. Формування та дотримання корпоративної культури.
5. Впровадження процедур вирішення трудових конфліктів.

Активна кадрова політика може бути раціональною або авантюристичною. При раціональній політиці управління базується на аргументованих прогнозах кадрової ситуації та коротко-, середньо- та довгострокових планах забезпечення кваліфікованим персоналом. При авантюристичній політиці управління проводиться не аргументовано, що може призвести до проблем з професійним розвитком працівників.

Кадрову політику також можна розділити на закрити та відкрити, залежно від того, чи орієнтована вона на зовнішнє або внутрішнє середовище в процесі набору персоналу – тобто на привертання працівників ззовні або на принциповий розвиток власного колективу.

Основною рисою відкритої кадрової політики є можливість використання аутсорсингу персоналу. В закритій кадровій політиці часто виникає ситуація кадрового дефіциту, коли весь колектив організації складається переважно з первинних працівників. Основним недоліком є необхідність менеджменту штучно стимулювати колектив до нових ідей, постійно активізувати мотивацію та вчасно реагувати на негативні настрої серед співробітників [27].

В сучасних умовах кадрова політика організації повинна бути достатньо гнучкою. З одного боку, вона має бути стабільною, оскільки певні очікування працівників пов'язані з цією якістю. З іншого боку, вона повинна бути динамічною, адаптованою до змін тактики підприємства відповідно до виробничих та економічних умов.

Незмінними мають бути ті принципи, які спрямовані на зацікавленість персоналу та відповідають організаційній культурі компанії. Тільки завдяки якісно сформованій політиці управління персоналом, яка враховує особливості кожного підприємства та сучасний соціально-економічний стан економіки, можна створити сприятливі умови для ефективної діяльності працівників компанії.

1.3. Елементи та методи управління персоналом підприємства

На сьогоднішній день ефективне управління персоналом є важливим фактором для розвитку конкурентоспроможності підприємства та досягнення економічних цілей.

Багато керівників недооцінюють значення методів управління персоналом, які широко застосовуються в сучасному менеджменті за кордоном, проте це саме їх використання робить управління ефективним і підвищує продуктивність праці. Зазначається, що недооцінка цих методів є головною перешкодою і найслабшим аспектом управління.

Кожна галузь діяльності має свої специфічні методи, і управління персоналом не є винятком. Методи управління персоналом є невід'ємною частиною цієї сфери.

Метод управління персоналом - це спосіб впливу на персонал і окремого працівника з метою координації їх діяльності в процесі функціонування підприємства. Цими методами реалізуються основні завдання управління персоналом - знаходження найефективніших інструментів впливу на персонал підприємства для виявлення потенціалу співробітників і досягнення цілей підприємства [32].

При впровадженні ефективної системи управління персоналом на підприємствах необхідно використовувати методи, що базуються на системному аналізі стану об'єкта управління. Ці методи включають адміністративні, економічні та соціально-психологічні (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Розподіл методів управління персоналом за класифікацією

Адміністративні методи управління персоналом, відомі також як "методи батога", ґрунтуються на владі, дисципліні та стягненнях. Ці

методи прямо впливають на керований об'єкт: будь-який наказ або розпорядження повинні бути обов'язково виконані, а в разі невиконання застосовуються заходи адміністративного стягнення. Таким чином, адміністративні методи впливають на мотиви працівника, такі як відчуття відповідальності, обов'язку та необхідності дисципліни у праці, а також бажання працювати саме у даній організації. Основне завдання цих методів полягає в забезпеченні дисципліни у праці та організаційної чіткості, які необхідні для ефективної роботи персоналу та організації в цілому.

Адміністративні методи управління персоналом базуються на таких системах:

- 1) система законодавства України (державні закони, постанови, інструкції);
- 2) система нормативних документів, прийнятих у вищих структурах управління (стандарти, методи, інструкції, положення);
- 3) системи планів, програм, завдань, що розробляються в самій організації (спрямовані на поліпшення діяльності компанії);
- 4) система оперативного управління (розпорядження, санкції, заохочення).

Адміністративні методи можна також розділити на три групи, як показано на рис. 1.3



Рис. 1.3. Адміністративні методи керування персоналом

Об'єктом регламентування можуть бути:

1. Організація в цілому (з основним регламентуючим документом - статутом організації).
2. Структурний підрозділ (з основним регламентуючим документом - положенням про підрозділ або його паспортом).
3. Посада в апараті управління (з основним регламентуючим документом - посадовою інструкцією або положенням про посади).
4. Відносини між організацією і персоналом (з основними регламентуючими документами - правилами внутрішнього розпорядку, правилами прийому на роботу і звільнення).
5. Технологія виконання управлінських робіт (з основним регламентуючим документом - технологічним паспортом і схемами документообігу в організації і підрозділах).

Нормування включає в себе ряд нормативів як для всієї організації, так і в галузі управління персоналом, наприклад, трудові нормативи

(розряди, ставки, шкали преміювання) та організаційно-управлінські нормативи (правила внутрішнього розпорядку, процедури прийому на роботу, звільнення, переведення, відряджень).

Розпорядчі методи спрямовані на досягнення поставлених цілей управління, контроль за дотриманням внутрішніх нормативних документів та підтримання заданих параметрів системи управління шляхом прямого адміністративного регулювання.

Переваги адміністративних методів управління персоналом [2,с.117] включають:

1. Узгодженість волі управлінців у досягненні мети.
2. Не потребується значна кількість матеріальних витрат.
3. Оперативне досягнення цілей і швидка реакція на зміни у зовнішньому середовищі.

Проте адміністративні методи можуть пригнічувати ініціативу співробітників, що не є достатнім стимулом для ефективної роботи, вимагають обов'язкового оформлення всіх рішень, що сповільнює їх реалізацію, і часто негативно сприймаються співробітниками.

Економічні методи управління персоналом представляють собою сукупність способів впливу на персонал шляхом створення економічних умов, що спонукають персонал діяти в потрібному для організації напрямку. Вони мають непрямий характер впливу, а їх основне завдання - мобілізація трудових ресурсів за допомогою економічного стимулювання для досягнення певного результату. Об'єктом економічного впливу є базові потреби людини.

До економічних методів відносяться:

1. Методи, що використовуються державними і місцевими органами влади (податкова система, фінансово-кредитний механізм).
2. Методи, що діють в організації (економічні нормативи діяльності підприємства, система матеріального стимулювання працівників, система відповідальності за якість та ефективність роботи,

участь в прибутку підприємства).

Одним з найважливіших економічних методів управління персоналом є техніко-економічне планування, яке поєднує всі інші економічні методи управління. За допомогою планування визначається програма діяльності організації, встановлюються основні цілі і завдання, розробляються стратегія і плани для досягнення цілей, визначаються ресурси і терміни, а також розподіляється відповідальність за виконання планів. Це підсилює взаємодію керівників різних підрозділів. Якщо техніко-економічне планування стоїть на чолі всіх інших методів, то економічне (матеріальне) стимулювання займає центральне місце серед них.

Економічне стимулювання включає систему заохочень (премій) та покарань (штрафів) та інших аналогічних заходів матеріального впливу, що спонукають окремих працівників і цілі колективи (підприємств, організацій, цехів) до підвищення ефективності своєї роботи, виконання виробничих планів та інших економічних завдань. Матеріальне стимулювання полягає у встановленні рівня матеріальної винагороди (заробітна плата, премії), компенсацій і пільг.

Заробітна плата виступає центральним чинником в системі матеріального стимулювання праці. Вона є основним джерелом доходів для переважної більшості працівників, і тому заробітна плата залишається найсильнішим стимулом для підвищення результатів праці та виробництва в цілому. Існують такі системи оплати праці: тарифна, безтарифна і змішана (грейди).

Економічні методи управління персоналом мають ряд переваг, таких як: гнучкість у впливі на персонал через матеріальний інтерес, стимулювання ініціативи за рахунок матеріальних заохочень, розвиток творчого потенціалу працівників завдяки зацікавленості в підвищенні оплати праці.

Недолік полягає у тому, що інтереси, що виходять за рамки

матеріальних цінностей, не завжди задовольняються або лише частково, що може призвести до зниження працездатності у співробітників.

Сьогодні відомо, що результати праці значною мірою залежать від ряду соціально-психологічних факторів. Навички роботи з колективом, створення сприятливих соціально-психологічних умов є ключовими для будь-якого успішного керівника. Таким чином, щоб найефективніше впливати на колектив, необхідно використовувати соціально-психологічний управлінський вплив.

Соціально-психологічні методи управління базуються на міжособистісних відносинах, моральному та психологічному впливі, використанні моральних стимулів до праці та застосуванні психологічних прийомів для формування внутрішнього прагнення працівника виконувати необхідну роботу без адміністративного тиску. Ці методи спрямовані на формування цінностей через норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, моральне мотивування та соціальну політику на підприємстві.

До соціально-психологічних методів відносяться:

1. Формування трудових колективів з урахуванням типів особистості та характеру працівників.
2. Створення позитивного психологічного клімату в колективі.
3. Приклад керівника, який мотивує підлеглих до самовираження та належності до організації.
4. Чіткі цілі та місія підприємства.
5. Участь працівників у управлінні.
6. Задоволення культурних і духовних потреб через організацію корпоративних заходів і спільний відпочинок.
7. Встановлення соціальних норм поведінки.
8. Визначення моральних санкцій і заохочень, тобто поєднання позитивних і негативних стимулів.

Управління персоналом формується за допомогою науково

розроблених методів оцінки, які відповідають структурі підприємства, характеру діяльності персоналу та цілям оцінки. Вони повинні бути простими та зрозумілими, включати 5-6 кількісних показників та поєднувати письмові та усні завдання. Мистецтво управління людьми проявляється в гнучкому, доцільному та ефективному використанні різноманітних методів та їх комбінацій з урахуванням конкретної виробничої ситуації[22, с.358].

Необхідною складовою успішного управління персоналом є система оцінювання працівників, яка залишається актуальною й до цього дня. Головна мета цієї системи полягає в тому, щоб «визначити трудовий потенціал працівника, його рівень використання цього потенціалу, відповідність працівника вимогам посади (професії), ефективність його трудової діяльності і, отже, визначити цінність працівника для підприємства» [15, с.103].

Методи оцінки персоналу можна розділити на традиційні і нетрадиційні. Традиційні методи зосереджені на окремому працівнику і базуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Основними недоліками цих методів є те, що оцінка проводиться для окремого працівника, не враховуючи цілей організації; вона здійснюється лише керівником, ігноруючи думку колег, підлеглих, клієнтів і т. д.; також, ці методи спираються на минулі досягнення і не враховують довготермінові перспективи розвитку як організації, так і працівника.

Нетрадиційні методи оцінки персоналу зосереджені на робочій групі (підрозділі, бригаді, колективі) і акцентують увагу на оцінці працівника його колегами, а також на його здатності працювати в команді. Оцінка працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів всієї організації, при цьому враховуються не тільки успіхи в сьогоdnішній діяльності, а й здібності до професійного розвитку і засвоєння нових знань.

Методи оцінювання персоналу в цільових, планових і оперативних оцінках можна розділити на три групи: якісні, кількісні і комбіновані. До

якісних методів відносять методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення. Кількісні методи включають всі методи з оцінкою рівня якості працівника. Комбіновані методи - це методи експертної оцінки і тестування [15].

Існує також класифікація методів управління персоналом за функціональним призначенням, такими як: забезпечення організації персоналом; організація оплати праці; управління кар'єрою; професійна підготовка; управління дисциплінарними відносинами; забезпечення безпечних умов праці. Однак у цій роботі буде використана перша класифікація, оскільки вона є більш універсальною та прийнятною в різних організаціях.

Система управління буде ефективною лише в разі, якщо вона охоплює декілька форм і методів управління з урахуванням особливостей діяльності підприємства, організації виробництва і праці, умов праці, структури та особливостей трудового колективу, потреб працівників, корпоративної культури, ситуації на ринку праці та економічної ситуації в країні.

Висновки до розділу 1

Система управління персоналом є одним із провідних елементів успішної діяльності будь-якої організації. Вона включає в себе різні аспекти, такі як аналіз, планування, мотивація, оцінка та розвиток персоналу. Основні поняття системи управління персоналом визначаються як сукупність людських ресурсів, які має організація, та їх оптимальне використання для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Важливість управління персоналом полягає у створенні оптимальних умов для розвитку як працівників, так і самої організації. Це забезпечення належного рівня кваліфікації працівників, мотивації їх продуктивності,

підтримку стабільного та ефективного колективу, а також реалізацію інтересів як працівників, так і підприємства.

Кадрова політика у системі управління персоналом визначає стратегічний напрям відносин між працівниками та організацією, враховуючи їх спільні цілі та цінності. Кадрова політика може бути асимілятивною, коли організація розглядає працівників як робочу силу, або базуватися на спільних цінностях, коли працівники і компанія спільно працюють для досягнення успіху.

Завдяки правильно обраній кадровій стратегії можливе забезпечення ефективності діяльності, створення сприятливого робочого середовища, розвиток працівників та досягнення стратегічних цілей. Планування персоналу є важливою складовою кадрової політики, оскільки дозволяє своєчасно визначати потреби організації в персоналі, правильно добирати працівників та забезпечувати їхній професійний розвиток.

Управління персоналом базується на використанні різноманітних методів, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей, забезпечення ефективності виробничих процесів та підвищення задоволеності працівників.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз кондитерського ринку України

Кондитерська галузь в Україні, хоча й є однією з найрозвинутіших промисловостей, зазнає радикальних змін через економічну кризу. Покупці стали більш вимогливими щодо вибору солодоців.

Малі виробники поступово витісняють з ринку великі підприємства завдяки виробництву якісніших товарів. Проте, така стратегія не є першочерговою в Україні через зниження експорту кондитерських товарів, що призвело до збільшення внутрішньої конкуренції.

В Україні діє понад 700 компаній у кондитерській галузі. Великі виробники конкурують з малими місцевими мережами, які мають власні пекарні, спираючись на попит споживача.

Це призводить до того, що українці люблять солодоці. За статистикою, кожен українець щорічно споживає близько 13 кг кондитерської продукції, що перевищує показник у США, де в середньому споживають лише 9 кг солодоців на людину [34, с.27-28].

Український ринок кондитерської продукції відчутно змінився в умовах економічної кризи: виробники намагаються економити на якості складників, але покупці стали більш вимогливими у виборі солодоців.

Аналізуючи статистику, можна помітити, що українці споживають солодоці значно менше, ніж жителі Центральної та Західної Європи. Якщо на душу населення України припадає лише 1,5 кг шоколаду щорічно, то у європейських країнах цей показник становить близько 5 кг [12].

Україна споживає та виробляє всі види кондитерських товарів, але переважають борошняні м'які солодоці. Найбільш популярними є борошняні кондитерські вироби, які споживаються приблизно по 5 кг на душу населення щорічно, за ними слідують цукерки (шоколад) – 2 кг на

душу населення щорічно, інші кондитерські товари – 7 кг на рік.

Таким чином, порівнюючи обсяг споживання борошняних кондитерських виробів у Нідерландах та Україні, можна зазначити, що у Нідерландах цей показник становить 13,5 кг на рік, що вдвічі перевищує внутрішній показник. У порівнянні з Швейцарією, де середньорічне споживання виробів з шоколаду становить близько 11 кг на душу населення, в Україні цей показник перевищується в п'ять разів. Однак, Швеція лідирує з виробництва цукрових кондитерських товарів зі споживанням 8,87 кг на душу населення.

У структурі кондитерської промисловості України частка реалізованої продукції становить 13%, причому основний акцент при цьому робиться на кондитерські борошняні вироби (40%), а решта розділяється між виробами з цукру та шоколаду.

Однак, статистика свідчить про складну економічну ситуацію, а не про відсутність солодоців на ринку країни [24]. У 2018-2019 роках відбувався спад доходів населення і лише невеликі покращення були помітні в 2020 році. Ринок кондитерської галузі України в 2018 році був на 0,1% менший, ніж у 2019. Основними складовими економії стали товари кондитерського виробництва, які вплинули на загальний обсяг виробництва кондитерської продукції, споживання ж яких зменшувалося з кожним роком.

Ця проблема пов'язана з тим, що на території України тривають військові дії, внаслідок чого гривня ослаблюється, зростають податки і споживачі не можуть дозволити собі купувати товари у тих обсягах, що раніше.

На підставі отриманих даних можна виділити основні проблеми ринку кондитерської промисловості України станом на 2022 рік (рис. 2.1).

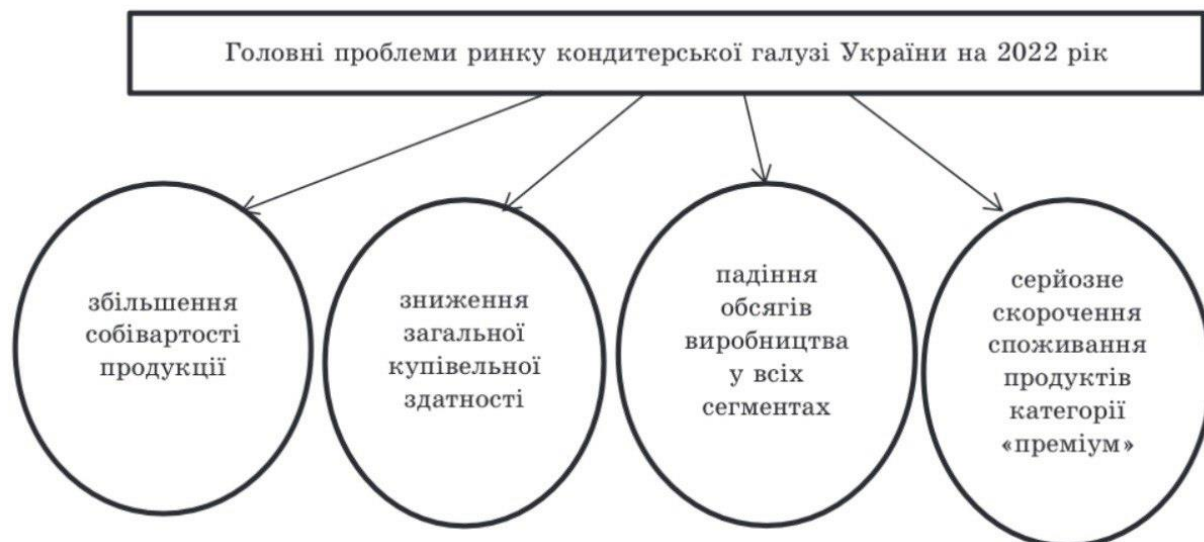


Рис. 2.1. Головні проблеми ринку кондитерської галузі України на 2022 рік

Падіння вартості гривні імпульсивно вплинуло на вартість імпортованої сировини для виробництва кондитерських товарів з борошна, що викликало зростання попиту на недорогі продукти, такі як вафлі, пряники та крекери. Проте виробництво цих недорогих товарів з високоякісною сировиною виявилось нерентабельним. Це збільшення попиту на бюджетний сегмент солодоці призвело до змін у виробництві найпопулярніших товарів, зокрема змін технологій. Замість цього кондитерські підприємства почали використовувати вітчизняні або менш дорогі компоненти сировини.

Ще одним фактором основних проблем розвитку кондитерської галузі є те, що більшість виробників, які імпортують, зосередилися на насиченні ринку дешевою продукцією, як показано на рис. 2.2.

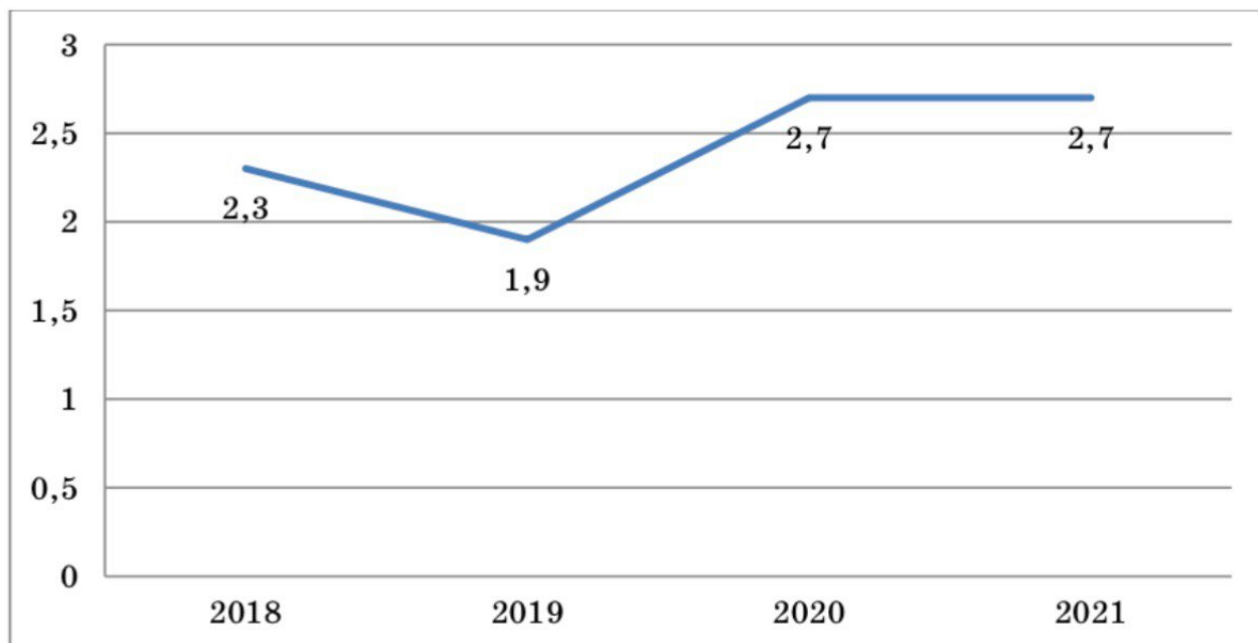


Рис. 2.2. Зміна відсотка імпорту кондитерської продукції

Також це є однією з проблем розвитку кондитерської галузі, оскільки на ринку відбувається перенасичення товарів, що впливає на зменшення збуту виробниками української продукції. Більшість експортерів нашої країни – це сусідні держави, оскільки українці віддають перевагу голландським, турецьким, польським та німецьким солодошам, які відзначаються не лише прийнятною ціною, але й високою якістю. У 2020 році імпорт кондитерських товарів перевищив 30 тис. тон, а у 2021 році ця цифра зросла до понад 35 тис. тон.

У 2020 році Україна експортувала товарів на суму 104,5 тис. доларів, що складало 77,5 тис. тон продукції.

Отже, на сьогоднішній день можна виділити чотири категорії проблем розвитку кондитерської галузі:

- фінансові проблеми;
- зниження купівельної спроможності населення;
- проблеми, пов'язані з внутрішньою політикою держави;
- проблеми, пов'язані зі збутом.

Проте, шляхом вирішення цих проблем підприємства почали збільшувати експорт товарів.

Вітчизняні українські підприємства отримали стимул у вигляді відсутності мит на кондитерські товари в Європейському Союзі. Тому лідери вітчизняного ринку [33, 36], такі як "Roshen", "АВК" та "NESTLE", активно скористалися цією можливістю і почали виводити новинки кондитерських товарів на зарубіжний ринок. У 2021 році експорт виробів зріс на 11% порівняно з 2020 роком. Українські кондитерські вироби активно купуються в Азербайджані, Молдові, Туркменістані та Казахстані. В країнах Європейського Союзу великим попитом користуються вироби в Польщі та Литві. Також зросли продажі в Америці, Монголії та Іраку. За даними Державної статистики, за січень-серпень 2021 року експорт товарів склав 287,2 млн. доларів.

Додатково, близько 100 млн. доларів отримано від продажу какао та продуктів з нього на зовнішніх ринках. З огляду на темпи зростання імпорту на зовнішній ринок, Україна може збільшити експорт в країни ЄС до \$450 млн., що є цілком реалістичним.

Не так давно експерти звернули увагу на те, що на ринку кондитерської галузі все більш популярні стають продукти з високим вмістом рослинного білка та енергетичні батончики. У зв'язку з цим, малі кондитерські підприємства можуть зайняти нішу сектора, яка ще не була освоєна. Прикладами можуть бути вироби кондитерської промисловості для груп населення, які ведуть здоровий спосіб харчування, а також для тих, хто споживає спеціалізовані продукти. Існують групи споживачів, які зацікавлені у підтверджених корисних властивостях кондитерських товарів, тому виникає необхідність проведення та публікації результатів наукових досліджень. Отже, дослідження стають обов'язковою складовою діяльності великих кондитерських підприємств.

2.2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ»

Компанія "Львівська кондитерська фабрика «Світоч»" [35], що є частиною Групи компаній Nestle, являє собою невеличке підприємство, яке відноситься до найбільшої у світі компанії з виробництва продуктів харчування. Nestle відома своїми принципами раціонального харчування та здорового способу життя. За понад 150 років існування компанії Nestle вдалося здобути світове визнання як виробника високоякісних, корисних та безпечних продуктів харчування і заслужити репутацію надійного та відповідального партнера.

Nestle вкладає значні інвестиції у наукові дослідження та технічні розробки, щоб пропонувати споживачам не лише смачні, але й безпечні та корисні продукти. Цей підхід дозволяє Nestle розробляти та виробляти високоякісні продукти як для широкого кола споживачів, так і для спеціальних груп, таких як діти та дорослі з особливими потребами у харчуванні. У Групі компаній Nestle налічується понад 400 фабрик та промислових підприємств, і компанія представлена у понад 180 країнах. Загалом, в Групі Nestle працює понад 270 тисяч співробітників. Інноваційний асортимент продукції Nestle постійно розширюється і наразі налічує понад 2000 брендів.

Протягом звітного періоду перед Компанією виникло кілька викликів, основними з яких були нестабільна економічна ситуація та війна в Україні. Ці чинники вплинули на господарську діяльність та фінансові показники протягом 2022 року.

Незважаючи на ці виклики, чистий дохід від реалізації продукції підприємства у звітному періоді становив 2 635 805 тис. грн. (у порівнянні з 2 572 657 тис. грн. у 2021 році). Проте, чистий фінансовий результат діяльності за 2022 рік показав збиток у розмірі 127 993 тис. грн. (у порівнянні з прибутком 91 227 тис. грн. у 2021 році).

Станом на 31 грудня 2022 року коефіцієнт поточної ліквідності склав 2,22, що свідчить про те, що у Компанії достатній обсяг оборотних активів для погашення поточних зобов'язань. Кредитори можуть бути впевнені, що зобов'язання будуть погашені вчасно. Перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями свідчить про те, що у організації є потенційні резерви для розширення діяльності.

Звіт про фінансове положення станом на 31 грудня 2022 року подається у додатку А.

Наразі існують ряд факторів, які впливають на економічне середовище та діяльність даної Компанії:

1. Національний банк України ввів валютні обмеження та встановив фіксовані курси обміну іноземної валюти для підтримки стабільності фінансової системи.

2. Невизначеність поточної ситуації призводить до значної волатильності цін на енергоносії.

3. небезпека ракетного обстрілу та можливі проблеми з електропостачанням у разі пошкодження енергетичних об'єктів.

4. Існують обмеження на постачання сировини, яка використовується у виробництві, оскільки частина території України тимчасово окупована.

5. Національний банк України встановив обмеження на репатріацію дивідендів, виплату основної суми кредиту та відсотків за кордон, поки діє воєнний стан.

З початку повномасштабної війни організація зосередилася на фізичній безпеці своїх працівників та захисті об'єктів, а також на забезпеченні стабільної роботи під час воєнного стану.

Керівництво розглянуло вплив поточних обставин на діяльність Компанії та визначило основні потенційні ризики для її прибутковості:

- 1) можливість втрати або пошкодження активів через бойові дії;
- 2) порушення транспортної інфраструктури, що перешкоджає

доставці товарів;

- 3) зниження попиту на продукцію компанії;
- 4) дефіцит робочої сили через мобілізацію та еміграцію українців.

Керівництво компанії вжило наступні заходи для мінімізації цих ризиків:

1. Захист активів. На момент складання фінансового звіту активи компанії не пошкоджені та не знаходяться у зонах бойових дій;

2. Адаптація продуктів та портфолію клієнтів до змін. Список товарів компанії було переглянуто з урахуванням попиту та наявності сировини;

3. Перегляд ланцюгів поставок. Через дефіцит сировини компанія переглянула свої ланцюги поставок і частково перейшла на постачання з Європейського Союзу або знайшла альтернативних постачальників у країні.

4. Забезпечення своєчасної поставки товарів і сировини. Більшість товарів компанії та сировини для їх виробництва транспортуються переважно автомобільним транспортом. Внаслідок блокади українських морських портів, компанія переглянула частину своїх логістичних маршрутів та змінила їх на європейські порти. Підвищення цін на паливо було врегульовано збільшенням цін на її продукцію. Крім того, компанія скоротила терміни оплати транспортних послуг для своїх постачальників, щоб забезпечити попереднє бронювання вантажівок та палива для перевезення товарів та сировини.

5. Збереження необхідної кількості персоналу для виконання запланованих обсягів продажів компанії.

6. Зниження операційних витрат, які не є критичними для функціонування компанії. Під час воєнного конфлікту, компанія зупинила частину капітальних витрат.

7. Управління ліквідністю та кредитним портфелем. Дочірні компанії Nestle в Україні (включаючи ТОВ "ЛКФ "СВІТОЧ", ТОВ "Нестле Україна", ТОВ "Техноком", ТОВ "Волиньхолдінг", наслідника ПрАТ

"Волиньхолдінг") мають затверджений спільний ліміт кредитної лінії у розмірі 15 мільйонів доларів США від АТ "ІНГ Банк Україна".

Більш того, материнська компанія ТОВ "ЛКФ "СВІТОЧ" постійно надає підтримку Компанії, продовжуючи терміни погашення кредитів, що були надані компаніям групи Nestle, до їхнього закінчення. Це свідчить про те, що материнська компанія не має наміру значно скорочувати свою діяльність в Україні.

У своїх прогнозах продажів та оцінці грошових потоків керівництво враховувало очікуване зниження виробництва та оборотного капіталу, що відображає зміни в операційному середовищі, описаному вище. На основі проведеного аналізу керівництво прийшло до висновку, що компанія матиме достатні грошові потоки для погашення своїх зобов'язань, за винятком позики від пов'язаної сторони, протягом наступного періоду. Отже, керівництво Компанії вважає, що принцип безперервності діяльності є прийнятним для складання цієї фінансової звітності[35, с.10-11].

2.3. Аналіз системи управління персоналом підприємства

В компанії велику увагу приділяють безпеці, якості продукції та умовам праці працівників. Більшість стандартів якості Nestle перевищують державні вимоги. Якість продукції перевіряється в спеціалізованій лабораторії, а сировина проходить багаторівневий контроль від зовнішнього огляду до бактеріологічного аналізу.

На 31 грудня 2022 року в Компанії працює 887 штатних працівників (у порівнянні з 969 на кінець 2021 року), з яких 527 - жінки. Велика увага приділяється умовам праці, таким як комфортне робоче місце, натуральний одяг та сприятливий температурний режим. Соціальна відповідальність ТОВ "ЛКФ "Світоч" включає створення робочого середовища, що надихає та підтримує лояльність та задоволеність працівників. Підприємство здійснює безпечні умови праці та слугує здоровому і позитивному способу життя як на

роботі, так і поза нею. Організація повністю підтримує Глобальний договір ООН, що пропагує принципи прав людини та праці і має на меті дотримання цих принципів на всіх етапах діяльності.

На підприємстві активно розвивається програма для молодих фахівців, що включає стажування та можливість отримання роботи. Головною метою цієї соціальної програми є повернення кваліфікованих співробітників, які дбають про свою роботу, прагнуть досягти спільних цілей та діляться цінностями підприємства. Компанія пропонує широкі можливості для кар'єрного росту, конкурентоспроможну заробітну плату, гнучку систему винагород та різноманітні пільги.

Рівень заробітних плат встановлюється в межах ринкових стандартів, формованих з урахуванням медіанного рівня оплати праці. Щорічно проводиться огляд заробітних плат, а їх підвищення залежить від результатів роботи (PDP-рейтингу), внутрішньої справедливості, конкурентоспроможності та фінансового стану компанії. Також враховується історія заробітної плати працівника та його потенціал для подальшого розвитку.

Система змінної оплати праці спрямована на мотивацію до досягнення як індивідуальних, так і колективних результатів, що перевищують очікування. Вона включає премії за посадою, загальний підхід, узгоджений на глобальному та місцевому рівнях, а також можливість преміювання за видатні досягнення. Крім того, працівникам надаються різноманітні пільги, такі як медичне та життєве страхування, одноразові виплати при весіллі та народженні дитини тощо.

За перевиконання плану, досягнення економії ресурсів та інші успіхи працівників чекають премії, а також проводяться заходи морального стимулювання та поліпшення умов праці, що включає нагородження грамотами.

Пропонується навчання та розвиток через тристороннє партнерство: сам працівник, який відповідає за свій власний розвиток; керівник, який

заохочує, надає коучинг та наставництво; та відділ управління персоналом, який надає комплексні навчальні рішення для допомоги працівникам, керівникам та бізнесу в їхньому прагненні до постійного вдосконалення.

Дискусії про особистий розвиток (PDP) є ключовим етапом для визнання та формування рекомендацій щодо типів навчання, ресурсів та інструментів, доступних кожному працівникові. Мультисторонній підхід до оцінки індивідуальних результатів забезпечує справедливе та прозоре визнання всіх досягнень протягом року, а не лише виконання конкретних завдань та цілей. Оцінка ефективності створює чіткий та прямий зв'язок між продуктивністю та винагородою. У компанії існує можливість кар'єрного зростання як всередині відділу, так і в інших підрозділах, бізнес-категоріях та навіть країнах, що є основним елементом довгострокового винагородження та залучення працівників.

Згідно з чинним законодавством України, політикою компанії Nestle та програмами навчання працівників, на підприємстві систематично здійснюється навчання та розвиток. Відділ управління персоналом розробляє матрицю навчання, в якій фіксуються всі обов'язкові курси для кожної посади на фабриці. Зміни вносяться при необхідності та за узгодженням з керівниками підрозділів. Якщо з'являється потреба в зовнішньому навчанні працівника чи групи працівників, яке не було заплановано, керівник відповідного підрозділу розглядає можливість такого навчання та погоджує його з директором.

Компанія застосовує систему охорони праці, що відповідає міжнародному стандарту ISO 45000 управління гігієною та безпекою праці.

Ця система включає такі напрямки:

1. Встановлення цілей та програм для їх досягнення.
2. Ідентифікація потенційних небезпек, оцінка ризиків та прийняття заходів управління ними.
3. Підготовка до надзвичайних ситуацій та швидке реагування на них.

4. Надання навчання працівникам з безпечних умов праці для формування культури охорони праці.
5. Розроблення документів з охорони праці (інструкцій, положень тощо).
6. Врахування вимог охорони праці в процесах технічної та технологічної підготовки.
7. Забезпечення працівників необхідними засобами індивідуального захисту.
8. Встановлення оптимальних режимів праці та відпочинку працівників.
9. Моніторинг та вимірювання характеристик діяльності.
10. Оцінка відповідності правовим вимогам.
11. Розслідування інцидентів та невідповідностей, а також прийняття коригувальних та запобіжних заходів [35, с.5-6].

Висновки до розділу 2

Спостерігається різке та сильне змінення ринку під впливом економічної кризи, що призвело до більш вибагливого підходу споживачів до вибору солодошів. Малі виробники отримують перевагу перед крупними, завдяки виробництву якісного товару. Проте, ця стратегія не стала пріоритетною в Україні через зменшення експорту кондитерських товарів, що спричинило внутрішню конкуренцію на місцевому ринку.

Український кондитерський ринок характеризується понад 700 компаніями, які конкурують як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Зниження купівельної спроможності населення, фінансові проблеми, а також проблеми зі збутом є серйозними факторами впливу на галузь.

Незважаючи на це, є деякі позитивні тенденції. Компанії активно працюють над вирішенням проблем шляхом збільшення експорту, використанням вітчизняної сировини та адаптації до змін споживчих потреб. Кондитерська галузь України знаходиться під тиском економічних

труднощів, але водночас має потенціал для розвитку, зокрема через розширення експорту та використання нових технологій виробництва, що відповідають сучасним тенденціям у харчовій промисловості.

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» відображає стійкість та адаптивність компанії в умовах складних економічних умов та воєнного конфлікту. Незважаючи на виклики, з якими стикається, компанія продемонструвала стабільний обсяг чистого доходу від реалізації продукції. Заходи, вжиті для реструктуризації ланцюгів поставок, забезпечення своєчасної доставки товарів і сировини, а також оптимізації витрат, підтверджують високий рівень управління та гнучкість у прийнятті стратегічних рішень. Наявність кредитних ліній та підтримка материнської компанії Nestle є важливими факторами, що забезпечують фінансову стабільність та надійність діяльності компанії. У цілому, ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» продемонструвала високий рівень адаптивності та ефективності у вирішенні складних викликів, що стоять перед нею.

Аналіз системи управління персоналом ТОВ «ЛКФ «СВІТОЧ» свідчить про високий рівень уваги до безпеки, якості продукції та умов праці працівників. Компанія виявляє глибоке зобов'язання до стандартів якості, які перевищують державні норми, і використовує спеціалізовану лабораторію для контролю якості сировини та готової продукції. Умови праці є сприятливими, а соціальна відповідальність компанії виявляється через створення навколишнього середовища, що мотивує та підтримує працівників.

Наявність програм стажування, розвитку та кар'єрного зростання слугує залученню та утриманню кваліфікованих працівників. Заробітна плата визначається в межах зарплатних структур, які ґрунтуються на медіані ринку. Вона залежить від індивідуальної результативності, внутрішньої справедливості та фінансових можливостей компанії. Система змінної оплати праці мотивує працівників до досягнення індивідуальних та колективних результатів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Програма впровадження заходів удосконалення системи управління персоналом підприємства

Процес удосконалення управління трудовими ресурсами спрямований на досягнення певних цілей компанії, які можна розділити на наступні категорії:

1. Економічні цілі, спрямовані на збільшення доходу компанії.
2. Науково-технічні цілі, націлені на підвищення ефективності роботи за рахунок модернізацій.
3. Комерційно-виробничі цілі, спрямовані на збільшення виробництва та продажу продукції для забезпечення високого рівня доходу.
4. Соціальні цілі, пов'язані з створенням необхідних умов для праці.

У системі управління персоналом вирізняються такі завдання:

1. Забезпечення необхідних умов праці.
2. Стимулювання кар'єрного зросту працівників компанії.
3. Залучення робітників з певним рівнем кваліфікації та можливість підвищення його рівня.

Процес управління персоналом зазначає у собі використання різних інструментів, які можна поділити на прямі, опосередковані та особливі.

До прямих інструментів відносяться передача прав і обов'язків працівникам для самостійної роботи, оцінка роботи кожного працівника, його мотивація для поліпшення якості роботи, залучення співробітників до вирішення щоденних питань компанії, надання повної інформації персоналу про його прямі обов'язки, спрямованість роботи компанії та конкретні дії в різних ситуаціях, які містяться у вказівках [11].

Друга група інструментів включає підтримку нових співробітників, в якій враховується адаптація працівника до нової посади, оцінка складності та умов роботи, проведення аналізу робочого місця [19].

Завдяки цим інструментам керівництво компанії отримує інформацію щодо професіоналізму та продуктивності працівників, їхнього просування по кар'єрній лінії або можливого звільнення.

Оскільки трудові ресурси є найважливішим активом компанії, то удосконалення процесу управління ними є однією з головних цілей цього підприємства. Саме завдяки працівникам можливе не лише покращення технологічного розвитку, а й збільшення обсягів виробництва продукції, що веде до зростання прибутку.

Існує кілька шляхів ефективного управління трудовими ресурсами, які впливають з аналізу різних наукових досліджень.

1. По-перше, кожне підприємство повинне дотримуватися Конституції України та законів, що допоможе покращити управління персоналом.

2. Необхідно постійно підвищувати кваліфікаційний рівень працівників.

3. Використання основ персоналізму сприяє більш ефективному управлінню творчими та професійними ресурсами.

4. У складних економічних умовах важливо створювати умови для професійного зростання працівників.

5. Проводити постійний аналіз та оцінку власного персоналу.

6. Дотримання гармонії між філософією, науковим підходом та релігією слугує успішному управлінню персоналом.

7. Враховувати вплив процесів глобалізації та інтеграції на управління трудовими ресурсами.

8. У сучасному високопродуктивному суспільстві компанії повинні зменшувати вплив соціальних ризиків на свій персонал.

Головними завданнями підприємства є відбір та правильний розподіл роботи між працівниками враховуючи їх кваліфікацію та

професіоналізм. В сучасних умовах рекомендується проводити періодичне оцінювання роботи та заохочення працівників. Якщо трудові ресурси будуть мотивовані, це збільшить виробництво та підвищить конкурентоспроможність компанії серед інших учасників ринку [30, с.278].

Фактори глобалізації, такі як економічна криза, міграція, демографічні зміни та політика, суттєво впливають на структуру, мотивацію та управління трудовими ресурсами [4, с.106-109].

Нещодавно українські підприємства стали об'єктом критики за недоцільне використання власних трудових ресурсів, що включає:

1. Недостатнє управління працівниками окремих компаній та ігнорування ідей креативних співробітників, які можуть принести покращення діяльності підприємства.

2. Зростання безробіття, яке може бути спричинене різними факторами, від політичних до екологічних.

3. Постійне підвищення конкурентоспроможності кожного працівника, що може призвести до знецінення робочої сили.

4. Зменшення грошових заохочень для працівників через нездатність компаній адаптуватися до умов ринку.

Отже, бачимо, що багато компаній не вдосконалюють своє управління персоналом, а для покращення ситуації можна застосовувати принципи персоналізму[7, с.48-49].

Виходячи з цього принципу, слід зазначити, що компаніям необхідно створювати сприятливе середовище для працівників, яке б дозволило їм самостійно розвивати свої навички та кваліфікацію, а також розвивало творчість та винахідливість в колективах.

З огляду на це, вдосконалення управління персоналом можна здійснювати наступними шляхами:

1. Під час набору та кар'єрного руху працівників потрібно мінімізувати всі можливі ризики.

2. Під час регулярного оцінювання ситуації на підприємстві, у разі виявлення проблем, необхідно залучати людей, які пропонуватимуть ідеї

щодо їх вирішення.

3. При вдосконаленні управління слід враховувати прогрес компанії на різних етапах життєвого циклу.

4. Незважаючи на можливі труднощі, працівникам необхідно гарантувати матеріальний та соціальний захист.

Аналізуючи це, можна виділити наступні етапи вдосконалення управління людськими ресурсами:

1. Підвищення кваліфікації співробітників за рахунок фінансових ресурсів компанії.

2. Постійний аналіз прогресу сфери діяльності та рівня професіоналізму співробітників для розвитку нових ринків збуту.

3. Регулярне оцінювання сучасного стану компанії.

4. Дослідження економічних та ринкових чинників для вибору оптимального напрямку прогресу компанії.

На основі принципів персоналізму для успішного управління персоналом компанія повинна:

1. Постійно покращувати умови та безпеку праці, не лише підтримуючи, а й забезпечуючи їхнє покращення з часом.

2. Здійснювати відповідне сучасне обладнання для поліпшення та прискорення виконання роботи.

3. Систематично вдосконалювати управління та прогрес трудових ресурсів, зокрема шляхом навчання та впровадження новітніх підходів у груповій роботі.

4. Правильно управляти талановитими людьми, враховуючи їх професійність та особисті якості, розміщувати їх на відповідних посадах.

Якщо в організації є талановиті та креативні працівники, то управління ними повинно враховувати їхні особливості. Керівництво має:

1. Бути уважним до їхнього вираження думок та ідей.

2. Забезпечувати можливість гнучкого або вільного графіка роботи.

3. Підтримувати рівень їх кваліфікації та професійного розвитку.

4. Сприяти спілкуванню та обміну ідеями, що можуть призвести до створення інноваційних продуктів.
5. Підтримувати відвідування професійних груп та обмін досвідом.
6. Слугувати обміну навичками та знаннями між відділами.
7. Організувати робочий час так, щоб мінімізувати непродуктивні витрати часу [26, с.118-120].

3.2. Розрахунок ефективності заходів удосконалення системи управління персоналом підприємства

Ефективне управління персоналом являється основним фактором успіху будь-якого підприємства. Впровадження заходів з удосконалення системи управління персоналом потребує ретельного планування та аналізу. Важливо не лише запровадити зміни, але й оцінити їхню ефективність для визначення доцільності та подальшого коригування стратегії. Розрахунок ефективності заходів з удосконалення управління персоналом має базуватися на чітких кількісних та якісних показниках, що дозволяють комплексно оцінити результативність впроваджених заходів.

Один із основних показників ефективності — продуктивність праці. Для її оцінки використовується формула: продуктивність праці = випуск продукції / кількість працівників. Порівняння продуктивності праці до і після впровадження заходів дозволяє визначити вплив нововведень на ефективність роботи працівників. Збільшення продуктивності праці свідчить про успішність заходів, спрямованих на вдосконалення управління персоналом.

Ще одним важливим показником є рівень плинності кадрів. Визначається він за формулою: рівень плинності = (кількість звільнень за період / середня кількість працівників) × 100%. Зниження рівня плинності кадрів вказує щодо покращення умов праці та підвищення задоволеності персоналу. Високий рівень плинності може сигналізувати про проблеми в

управлінні персоналом, такі як недостатнє стимулювання працівників або незадовільні умови праці.

Важливим аспектом є витрати на навчання та розвиток персоналу. Ці витрати розраховуються за формулою: витрати на навчання на одного працівника = загальні витрати на навчання / кількість працівників. Оцінка рентабельності інвестицій у навчання проводиться через аналіз підвищення продуктивності праці після навчання. Важливо, щоб витрати на навчання приносили відчутний результат у вигляді покращення кваліфікації та ефективності працівників.

Задоволеність працівників також є критичним показником. Вона вимірюється через регулярні опитування та анкетування. Високий рівень задоволеності корелює з підвищенням продуктивності та зниженням плинності кадрів. Аналіз задоволеності працівників допомагає виявити проблемні зони та сфери, які потребують вдосконалення.

Фінансові показники також мають важливе значення. Рентабельність персоналу визначається за формулою: рентабельність персоналу = (чистий прибуток / загальні витрати на персонал) \times 100%. Аналіз зростання прибутку внаслідок підвищення ефективності праці дозволяє оцінити економічну доцільність впроваджених заходів. Підвищення рентабельності свідчить про успішність удосконалення системи управління персоналом.

Процес розрахунку ефективності заходів удосконалення управління персоналом починається зі збору базових даних. Необхідно отримати поточні показники продуктивності праці, рівня плинності кадрів, витрат на навчання, рівня задоволеності працівників та фінансові показники підприємства. Ці дані слугують відправною точкою для подальших оцінок та порівнянь.

Після збору базових даних визначаються цілі та критерії оцінки. Наприклад, метою може бути збільшення продуктивності праці на певний відсоток, зниження плинності кадрів або підвищення задоволеності працівників. Чітко визначені цілі дозволяють спрямувати зусилля на конкретні результати та вимірювати досягнення.

Розробка та впровадження заходів є наступним етапом. Це можуть бути навчальні програми, покращення умов праці, запровадження мотиваційних схем. Важливо, щоб ці заходи були добре сплановані та орієнтовані на досягнення визначених цілей.

Після впровадження заходів необхідно здійснювати моніторинг та збір даних. Регулярні опитування працівників, аналіз продуктивності, оцінка плінності кадрів та витрат на навчання дозволяють отримати актуальну інформацію про стан справ. Порівняння нових даних з базовими показниками допомагає визначити ефективність впроваджених заходів.

Аналіз результатів дозволяє зробити висновки про доцільність заходів та необхідність подальших коригувань. Якщо результати позитивні, можна продовжувати впровадження подібних заходів або розширити їх масштаб. Якщо ж ефективність не досягнута, необхідно переглянути стратегію та внести зміни в план удосконалення управління персоналом.

Важливо враховувати, що удосконалення системи управління персоналом має бути безперервним процесом. Це означає, що після кожного циклу оцінки ефективності заходів необхідно розробляти нові стратегії та впроваджувати додаткові ініціативи, орієнтуючись на змінні умови ринку, внутрішні потреби підприємства та зворотний зв'язок від працівників.

Для забезпечення точної та об'єктивної оцінки ефективності заходів удосконалення управління персоналом можна використовувати різноманітні інструменти та методи:

1. Балансова оцінка (Balanced Scorecard):

Цей метод включає кілька перспектив оцінки: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку.

Використання балансованої оцінки дозволяє комплексно оцінити вплив заходів на всі аспекти діяльності підприємства.

2. Метод 360-градусної оцінки:

Цей метод включає зворотний зв'язок від колег, підлеглих, керівників та самих працівників.

Він допомагає отримати всебічну оцінку роботи кожного співробітника та визначити сфери для покращення.

3. Ключові показники ефективності (КРІ):

Встановлення конкретних КРІ для різних аспектів діяльності допомагає оцінювати прогрес у досягненні цілей.

Важливо регулярно переглядати та коригувати КРІ відповідно до змін у стратегії та умовах ринку.

При впровадженні заходів з удосконалення управління персоналом важливо дотримуватися кількох практичних аспектів:

1. Комунікація з персоналом:

Відкрита та прозора комунікація з працівниками щодо запланованих змін і очікуваних результатів є ключовим фактором успішного впровадження.

Важливо пояснити працівникам, як нововведення вплинуть на їхню роботу та які вигоди вони отримують.

2. Інтеграція з корпоративною культурою:

Усі заходи повинні бути інтегровані в існуючу корпоративну культуру компанії.

Це допоможе уникнути опору змінам і забезпечить підтримку з боку працівників.

3. Етапність впровадження:

Запровадження змін варто здійснювати поетапно, щоб уникнути надмірного навантаження на працівників і систему управління.

Після кожного етапу необхідно проводити оцінку результатів і вносити корективи.

Для забезпечення довгострокового успіху важливо розробити стратегії, які будуть підтримувати безперервне вдосконалення системи управління персоналом:

1. Інвестиції в розвиток лідерських якостей:

Регулярне навчання та розвиток лідерських якостей серед менеджерів і керівників допомагають створити культуру постійного вдосконалення.

Лідери, які розуміють важливість ефективного управління персоналом, здатні мотивувати і надихати свої команди на досягнення високих результатів.

2. Створення інноваційного середовища:

Стимулювання інновацій серед працівників шляхом підтримки творчих ідей та ініціатив.

Проведення хакатонів, брейнстормінг-сесій та інших заходів для генерації нових ідей.

3. Постійний моніторинг ринку праці:

Аналіз ринку праці, зокрема тенденцій у сфері заробітних плат, вимог до кваліфікації та умов праці.

Вчасне реагування на зміни дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним у залученні та утриманні талановитих працівників.

4. Забезпечення балансу між роботою та особистим життям:

Впровадження політики, яка сприяє балансу між роботою та особистим життям, наприклад, гнучкий графік роботи, віддалена робота, додаткові дні відпочинку.

Такий підхід підвищує задоволеність працівників та їхню лояльність до компанії.

Ефективне управління персоналом є критичним елементом успіху підприємства. Впровадження заходів з удосконалення системи управління персоналом має базуватися на ретельному плануванні, чітких цілях та регулярному моніторингу результатів. Використання різноманітних інструментів оцінки, таких як балансова оцінка, метод 360-градусної оцінки та ключові показники ефективності, дозволяє комплексно оцінювати вплив заходів на всі аспекти діяльності підприємства. Важливо забезпечити відкриту комунікацію з персоналом, інтеграцію заходів з корпоративною культурою та поетапність впровадження. Для забезпечення довгострокового успіху необхідно інвестувати в розвиток лідерських якостей, постійно моніторити ринок праці та забезпечувати баланс між роботою та особистим життям. Лише комплексний підхід до удосконалення управління персоналом

може забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність підприємства на сучасному ринку.

Висновки до розділу 3

Успішним підприємство стає, коли воно не лише вдосконалює технічні та виробничі процеси, але й дбає про своїх працівників. Важливість створення безпечних та сприятливих умов праці постає очевидною, бо це слугує не лише зниженню ризиків, а й підвищує виробничу діяльність через задоволеність та відданість персоналу.

Засади стимулювання інновацій та творчості не лише розвивають компанії в сфері технологій та продуктів, але й створюють атмосферу, де кожен працівник може внести свій внесок та відчувати себе важливим. Адаптивність до змін не тільки підтримує стійкість організації, але й дозволяє реагувати на конкурентний тиск та зміну ринкових умов, адаптуючись та вдосконалюючи свої процеси. Соціальний захист працівників є важливою складовою управління персоналом, оскільки він надає впевненість у майбутньому, мотивуючи до високої продуктивності та відданості.

Підприємство, яке успішно впроваджує ці принципи, має високий потенціал для розвитку та досягнення стратегічних цілей. Важливою є не лише введення нових покращень, але й постійний аналіз та оцінка їх ефективності, щоб забезпечити стаłe підвищення дієвості та конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Система управління персоналом є важливим елементом ефективного функціонування будь-якої організації. Вона включає в себе комплекс заходів і підсистем, спрямованих на розробку стратегій, планування, організацію та контроль над управлінням людськими ресурсами.

Поняття «персонал» розуміється як сукупність працівників, що виконують різноманітні роботи в організації. Управління персоналом полягає у планомірному та організованому впливі на процеси формування, розвитку та використання персоналу з метою досягнення стратегічних цілей.

Ефективна кадрова політика є головним фактором успіху будь-якої компанії. Особливо в умовах сьогодення, коли конкуренція на ринку дуже велика, підприємства України змушені звертати особливу увагу на довгострокове планування кадрової політики.

Кадрова політика визначається не лише внутрішніми потребами організації, а й зовнішніми факторами, такими як економічні та політичні умови, ринкова конкуренція, законодавство та трудові ресурси. Кадрова політика повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на досягнення цілей організації, забезпечуючи належні умови праці, розвиток персоналу та створюючи мотивацію для досягнення високих результатів.

Управління персоналом є складним процесом, який передбачає використання різноманітних елементів та методів для досягнення стратегічних цілей організації. Основні елементи та методи управління персоналом включають економічні, соціально-психологічні та оціночні аспекти.

Економічні методи управління персоналом, такі як техніко-економічне планування та матеріальне стимулювання, спрямовані на досягнення ефективності та підвищення продуктивності праці. Вони базуються на матеріальних заохоченнях, таких як заробітна плата та премії, що стимулюють працівників до досягнення поставлених цілей.

Соціально-психологічні методи управління персоналом спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату в колективі та стимулювання внутрішнього прагнення працівників до результативної діяльності. Вони базуються на використанні моральних стимулів, соціальних норм та співпраці в колективі.

Методи оцінки персоналу включають традиційні та нетрадиційні підходи. Традиційні методи базуються на індивідуальній оцінці працівника, тоді як нетрадиційні методи звертають увагу на його співпрацю в групі та здатність до професійного розвитку.

Ефективне управління персоналом вимагає комплексного підходу та використання різноманітних методів, які враховують економічні, соціально-психологічні та оціночні аспекти.

Загальний аналіз кондитерського ринку України відображає його складну ситуацію, яка зазначає в собі як позитивні, так і негативні аспекти. Галузь кондитерської промисловості є однією з найрозвинутіших в Україні, але економічна криза і внутрішня конкуренція призвели до значних змін на ринку. Великі виробники втрачають частку ринку на користь малих підприємств, що спеціалізуються на якіснішій продукції.

Основні проблеми галузі включають фінансові труднощі, зменшення купівельної спроможності населення, перенасичення ринку та збут продукції. Проте, за допомогою зміни стратегій та збільшення експорту в Україні є можливість для вирішення цих проблем.

Нові перспективи розвитку галузі полягають у виробництві продуктів, що відповідають сучасним тенденціям харчування, таких як продукти з високим вмістом рослинного білка та енергетичні батончики. Це створює можливості для малого та середнього бізнесу у галузі кондитерського виробництва, а також сприяє збільшенню експорту продукції.

Аналіз основних показників діяльності ТОВ "Львівська кондитерська фабрика «Світоч» відображає високий рівень стійкості, гнучкості та

ефективного управління компанією в умовах негативних зовнішніх впливів, зумовлених війною та нестабільністю економічного середовища в Україні.

Компанія успішно зберегла свою діяльність та стабільність фінансового стану завдяки активному управлінню ланцюгом поставок, розумному використанню ресурсів та ефективному реагуванню на зміни в економічному середовищі. Дефіцит сировини, блокада портів, збільшення вартості палива та нестабільність валютних курсів не завадили компанії забезпечити виробництво та реалізацію продукції.

Підприємство проявило високий рівень адаптивності, здатність до швидкого прийняття рішень та ефективного вирішення виникаючих проблем. Підтримка материнської компанії Nestle, а також розроблена стратегія управління фінансами дозволили ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»" забезпечити стабільність та продовження діяльності навіть в умовах воєнного стану.

Аналіз системи управління персоналом підприємства свідчить про високий рівень уваги, яку компанія приділяє безпеці, якості продукції та умовам праці своїх працівників. Зокрема, Компанія використовує стандарти якості, які перевищують державні, та забезпечує багаторівневий контроль якості сировини. Щодо умов праці, вона створює сприятливе та безпечне робоче середовище, а також слугує здоровому способу життя працівників як на роботі, так і за її межами. Компанія активно дотримується принципів Глобального договору ООН та створює умови для приваблення, залучення та збереження кваліфікованих працівників.

Програма стажування та розвитку, система змінної оплати праці та навчальні ініціативи свідчать про те, що компанія активно працює над розвитком свого персоналу та мотивацією його досягнень. Важливим елементом є визнання та винагородження успіхів працівників, а також можливості кар'єрного росту.

Система охорони праці відповідає міжнародним стандартам та включає в себе комплекс заходів з покращення умов праці. Аналіз показує,

що підприємство систематично працює над вдосконаленням та оновленням системи управління персоналом.

Програма впровадження заходів удосконалення системи управління персоналом підприємства полягає у визначенні ключових напрямків, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії. З огляду на складність сучасного бізнес-середовища та необхідність постійного розвитку, важливо створити програму, яка враховує економічні, науково-технічні, комерційно-виробничі та соціальні аспекти управління персоналом.

Перший крок у програмі - створення умов для самовдосконалення працівників. Це навчання, розвиток навичок та стимулювання кар'єрного зростання. Другий аспект - активна участь персоналу у процесах управління, що сприяє створенню відчуття власної відповідальності та мотивації. Третє, не менш важливе, - постійне оновлення системи управління, використання новітніх методів та технологій для моніторингу та контролю роботи персоналу.

Особлива увага також приділяється створенню стабільних умов праці та соціального захисту працівників. Розвиток талановитих працівників вважається важливим фактором успіху, оскільки креативність та талант відіграють основну роль у досягненні інновацій та конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажан, І. І. Сутність категорії «трудоий потенціал» та її економічна природа / І. І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 1 (20). – С. 69-73.
2. Балабанова Л. В. Сардак О. В. Управління персоналом. К.: Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
3. Борщ В. І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Вип. 3(37).
4. Глобальне управління 2025: вирішальний момент / пер. з англ. Г.В. Лелів. Львів : Літопис, 2011. 120 с.
5. Глущенко Л. Д. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством /Л. Д. Глущенко, Т. М. Пілявоз, Н. О. Коваль // Економіка і суспільство, 2022. – № 35. URL <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>
6. Глущенко Л. Д. Теоретико-методичні засади розвитку малих промислових підприємств з технологічними інноваціями / Глущенко Л.Д. – Вінниця: Вид-во «Вінницька газета», 2015. – 211 с.
7. Граб М.Б. Концепція управління персоналом на засадах персоналізму. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2011. № 706. С. 47–53
8. Данилюк, В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбальюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
9. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.
10. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
11. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / за ред. М.І. Молдаванова. Київ, 2013. С. 476–481.

12. Климаш Н.І. Застосування методики трендового аналізу для визначення імовірності розвитку кризових явищ на підприємстві. Облік і фінанси. 2014. № 2. С. 138–143.
13. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства.
14. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / О.М.Криворучко, Т.О.Водолажська – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
15. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. 2-е вид., перероб. й доп. Київ: Кондор, 2005. 304 с.
16. Крушельницька О.В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька, Д.Г. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с. с.38
17. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. К. : Вид-во "Кондор". 2009. 428 с .
18. Крючко О.С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах / О.С. Крючко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 4(2). – С. 275–279.
19. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 1. С. 126–135.
20. Марченко В. М. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства/В. М. Марченко, В. А. Хондока // стаття, 2017. – 440-443 с.
21. Менеджмент персоналу:навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
22. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. Бізнес Інформ. 2013. № 10. 357-363 с.
23. Олесіч Д. О. Кадрове планування в системі управління

персоналом/Д. О. Олесіч, М. С. Шкода // стаття. – 326-332 с.

24. Офіційний сайт підприємства “Roshen”. URL: <https://www.roshen.com/en>

25. Петренко В.А. Складові результативної роботи державних інформаційних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 13. 26–28 с.

26. Пікалов В.Л. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб’єктів господарської діяльності. Академічний огляд. 2014. № 1. С. 116–121.

27. Погребняк А. Ю., Ліннік І.М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 10

28. Пожар О. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / О.М. Пожар, С.В. Зеленський ; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 199 с.

29. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. 86-90 с.

30. Рачинська Г.В. Оцінювання рівня технологічного розвитку підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2011. № 698. С. 277–281.

31. Сафарова, Р.В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2014. Вип. 1(10), Т. 1, с. 194-198.

32. Сидоренко А. О. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПП імені Ігоря Сікорського. Електронне*

видання. А. О. Сидоренко, В. В. Чорній / . 2020. – 1-7 с.

33. Сичевський М.П. Удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку харчової промисловості України. : дис.. драекон. наук: 08.07.01; НАН України. Київ. 2005. 468 с.

34. Сорокіна А. М. Проблеми розвитку кондитерської промисловості України в сучасних умовах. *Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки.* А. М. Сорокіна // стаття, 2023. – 27-32 с.

35. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛЬВІВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «СВІТОЧ». Фінансова звітність згідно з МСФЗ за 31 грудня 2022 року. URL:

https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2023-08/ТОВ%20ЛКФ%20Світоч_Фінансова%20звітність%20за%202022рік%20зі%20звітом%20незалежного%20аудитора.pdf

36. Україна ринок кондитерських виробів за 2021 рік. URL:

<https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2021-god>

37. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

38. Цинбальюк, Данилюк, В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбальюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.

39. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О.А. Шаповал // *Економіка і суспільство.* – 2017. – Вип. 9. – С. 712–715. с.713

40. Якимова О. О. Удосконалення системи управління персоналом підприємств сфери послуг / О. О. Якимова, К. М. Леміш, О. І. Токаренко // *Приазовський економічний вісник,* 2020. Випуск 6 (23).– 166-170 с.

41. Angus Knowles-Cutler and Harvey Lewis, *Talent for survival: Essential skills for humans working in the machine age,* Deloitte, 2016.

42. Boxall P., Steeneveld M. *Human Resource Strategy and*

Competitive Advantage: A Longitudinal Study of Engineering Consultancies. *Journal of Management Studies*. 1999. № 36/4. pp. 443–463

43. Dean B. V. *Strategic Management: Methods and Studies* / B. V. Dean, J. C. Cassidy. - B.V. : Elsevier Science Publishers, 1990. - 53 p.

44. Economic Commission for Europe. Committee on economic cooperation and integration. Status of Programme implementation „Promoting an enabling environment for efficient financial intermediation in support of innovative development”. (Geneva, 5-7 December)

45. Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee, *Race against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy* (Digital Frontier Press, 2011).

46. Grant R. M. *Contemporary Strategy Analysis* / R. M. Grant. - [2nd edn.]. - Cambridge, MA : Basil Blackwell, 1995.

47. Krafcik John F. Triumph of the Lean Production System. *MIT Sloan Management Review*. Fall 1988. Volume 30. Number 1. P. 41–52.

48. Mahoney T., Deckop J. Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM). *Journal of Management*. 1986. № 12. pp. 223–241.

49. Snyder T.D. *Digest of Education Statistics 2016*. Washington: National Center for Education Statistics. Institute of Education Sciences. U.S. Department of Education, 2017. 736 p. 16.

50. Wright P., Boswell W. ‘Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*. 2002. № 28/3. pp. 247–276

ДОДАТКИ

Додаток А

Дата (рік, місяць, число) 2023 01 01

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» за ЄДРПОУ 00382154 за КОАТУУ UA46060250010615203

Територія: Львівська обл., м. Львів, Шевченківський р-н за КОПФГ 240

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю за КВЕД 10.82

Вид економічної діяльності: Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

Середня кількість працівників: 873

Адреса: 79019 Україна, Львівська область, м. Львів, вул. Ткацька, 10

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Складено за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
станом на 31 грудня 2022 року

Актив	Код рядка	Примітка	Форма № 1 Код за ДКУД 1801001	
			На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000		-	-
первісна вартість	1001		568	568
накопичена амортизація	1002		568	568
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8	111 855	194 338
Основні засоби	1010	8	832 107	813 810
первісна вартість	1011		1 405 763	1 468 598
Знос	1012		573 656	654 788
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	18	5 069	-
Інші необоротні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		949 031	1 008 148
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	9	243 764	459 411
виробничі запаси	1101		228 425	439 847
незавершене виробництво	1102		7 562	4 994
готова продукція	1103		7 777	14 570
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10	756 798	700 197
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	11	49 166	38 464
з бюджетом	1135	11	22 291	92 817
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10	1 793	1 802
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	12	5 305	1 471
Готівка	1166		-	-
Рахунки в банках	1167		5 141	1 471
Витрати майбутніх періодів	1170	13	1 384	1 550
Інші оборотні активи	1190	13	7 997	6 129
Усього за розділом II	1195		1 088 498	1 301 841
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		2 037 529	2 309 989

1

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Пасив	Код рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	14	88 111	88 111
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		31 141	31 141
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7	1 289 105	1 191 661
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		1 408 357	1 310 913
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	15	342 157	411 487
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		342 157	411 487
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	16	267 656	522 992
розрахунками з бюджетом	1620	16	867	143
у тому числі з податку на прибуток	1621		806	-
розрахунками зі страхування	1625	16	277	358
розрахунками з оплати праці	1630	16	469	540
за одержаними авансами	1635	16	53	-
Поточні забезпечення	1660	7	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7, 15	17 693	63 556
Усього за розділом III	1695		287 015	587 589
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	1900		2 037 529	2 309 989

Затверджено до вищезгаданого

Директор



Юлія ГАЛИЦЬКА

25 серпня 2023 року

Головний бухгалтер

Марія ЯРЕМКО

25 серпня 2023 року