

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

(підпис) Шеремет О. О.
(прізвище та ініціали)

(підпис) Березянко Т. В.
(прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021 р.

«___» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Розроблення кадрової стратегії на підприємстві»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЗУП-4-1

Бердалик (Погурельська) Алла Анатоліївна

(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Тараненко Олександр Миколайович

(підпис)

Рецензент

(підпис)

Засвідчую, що в цій
кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.
Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. Березянко

“22” березня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Бердалик (Погурельської) Алли Анатоліївни

1. Тема роботи «Розроблення кадрової стратегії на підприємстві»
керівник роботи Тараненко Олександр Миколайович, к.е.н., доц.

затверджені наказом закладу вищої освіти від 15 березня 2021 р. № 187.

2. Строк подання здобувачем роботи 10 червня 2021р.

3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Монделіс Україна».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти розроблення кадрової стратегії на підприємстві. Розділ 2. Аналіз кадрової політики ПрАТ «Монделіс Україна» як основи його кадрової стратегії. Розділ 3. Розроблення кадрової стратегії та вдосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Монделіс Україна». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
Результати досліджень відображено в 31 таблиці, 5 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 22 березня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 29.03.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 05.04.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти розроблення кадрової стратегії на підприємстві»	До 26.04.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз кадрової політики ПрАТ «Монделіс Україна» як основи його кадрової стратегії»	До 16.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення кадрової стратегії та вдосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Монделіс Україна»»	До 06.06.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 08.06.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 10.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	15.06.21	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Бердалик (Погурельська) А.А.

(прізвище та ініціали)

Тараненко О.М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бердалик (Погурельська) А.А. Розроблення кадрової стратегії на підприємстві. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «Монделіс Україна» за 2019-2020 р.

У першому розділі роботи теоретично обґрунтовано зміст кадрової стратегії, її класифікацію та основні етапи процесу розробки і впровадження на підприємстві.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надано оцінку результатам господарської діяльності ПрАТ «Монделіс Україна», його кадровому забезпеченню, визначено особливості кадрової політики підприємства та проведено її SWOT-аналіз.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано програму заходів в рамках обраної кадрової стратегії ПрАТ «Монделіс Україна», а саме: проєкт амбасадорів HR-бренду компанії та низку профорієнтаційно-консультаційних заходів від її співробітників, доведено їх економічну ефективність та позитивний вплив на фінансові показники діяльності.

Робота містить 91 сторінку, 31 таблицю, 5 рисунків, 64 використаних джерела.

Ключові слова: кадрова політика, кадрова робота, кадрова стратегія, корпоративна стратегія, SWOT-аналіз.

SUMMARY

Berdalyk (Pohurelska) A.A. Development of personnel strategy at the enterprise. – Manuscript.

Qualification work for the bachelor's degree was performed on the materials of PJSC «Mondelēz Ukraine» for 2019-2020 years.

The first section of the work theoretically substantiates the content of personnel strategy, its classification and the main stages of the process of development and implementation at the enterprise.

The second section of the qualification work provides an assessment of the results of economic activity of PJSC «Mondelēz Ukraine», its staffing, identifies the features of personnel policy of the enterprise and conducted its SWOT-analysis.

The third section of the qualification work substantiates the program of activities within the selected personnel strategy of PJSC «Mondelēz Ukraine», namely: the project of HR-brand ambassadors of the company and a number of career guidance activities from its employees, proved their economic efficiency and positive impact on financial performance.

The work contains 91 pages, 31 tables, 5 figures, 64 sources used.

Key words: personnel policy, personnel work, personnel strategy, corporate strategy, SWOT-analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Зміст кадрової стратегії та її взаємозв'язок із корпоративною стратегією і кадровою політикою підприємства.....	10
1.2. Класифікація кадрових стратегій та порівняльна характеристика її різновидів.....	17
1.3. Процес розробки та впровадження кадрової стратегії на підприємстві.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» ЯК ОСНОВИ ЙОГО КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ.....	34
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Монделіс Україна».....	34
2.2. Аналіз кадрового забезпечення і напрямків реалізації кадрової політики ПрАТ «Монделіс Україна».....	41
2.3. SWOT-аналіз кадрової політики підприємства та визначення векторів його кадрової стратегії.....	51
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА».....	59
3.1. Розробка програми заходів у рамках обраної кадрової стратегії ПрАТ «Монделіс Україна».....	59
3.2. Обґрунтування економічної ефективності програмних заходів та їх впливу на фінансові показники діяльності підприємства.....	72
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	85
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми. Розробка та ефективна реалізація підприємством кадрової стратегії сприяє посиленню його переваг порівняно з конкурентами, що важливо в умовах кризових явищ в економіці, у тому числі зумовлених поширенням коронавірусної хвороби, активізації відтоку частини кандидатів, особливо з числа «білих комірців» за кордон та жорсткої конкурентної боротьби за кваліфіковані кадри на внутрішньому ринку праці. Наявність грамотно розробленої кадрової стратегії створює умови для формування на підприємстві кваліфікованого і компетентного персоналу, зміцнення командного духу та корпоративної культури, повного розкриття творчого потенціалу і реалізації кар'єрних очікувань кожного співробітника, що підвищує довіру персоналу до роботодавця та результативність праці в цілому.

Питанням дослідження змісту та взаємозв'язку кадрової стратегії із корпоративною стратегією підприємств, а також вивчення механізму їх розробки та реалізації присвячені наукові праці українських та іноземних авторів-науковців, зокрема: Армстронга М., Балабанової Л.В., Бок Л., Довбні С.Б., Кібанова А.Я., Мазур В.С., Мамотенко Д.Ю., Марченко В.М., Овчиннікової В.О., Руденко О.М., Сардак О.В., Смачило І.І. та багатьох інших. Незважаючи на значну кількість наукових доробок за обраною тематикою, розроблення та розвиток кадрової стратегії має свою специфіку залежно від індивідуальних особливостей підприємства, що потребує подальших уточнень і досліджень.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та формулювання практичних рекомендацій щодо розроблення та реалізації кадрової стратегії ПрАТ «Монделіс Україна», на інформаційних матеріалах якого проведено кваліфікаційне дослідження.

Об'єктом дослідження є процес розроблення кадрової стратегії та підприємстві та система економічних відносин, що виникає в процесі цього.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних і прикладних аспектів розроблення та реалізації кадрової стратегії ПрАТ «Монделіс Україна».

Для досягнення поставленої у кваліфікаційній роботі мети було поставлено і вирішено низку завдань:

- ідентифіковано зміст поняття кадрової стратегії та її взаємозв'язок із кадровою політикою і корпоративною стратегією підприємства;
- здійснено класифікацію кадрових стратегій та надано порівняльну характеристику її різновидів;
- детально описано процес розробки та впровадження кадрової стратегії на підприємстві;
- надано загальну характеристику господарської діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»;
- проаналізовано кадрове забезпечення і напрямки реалізації кадрової політики ПрАТ «Монделіс Україна»;
- проведено SWOT-аналіз кадрової політики підприємства та визначено вектори розвитку її кадрової стратегії;
- розроблено програму заходів в рамках обраної кадрової стратегії ПрАТ «Монделіс Україна»;
- обґрунтовано економічну ефективність програмних заходів та їх впливу на фінансові показники діяльності підприємства.

Методологічна база досліджень. У кваліфікаційній роботі використано наступні загальнонаукові і спеціальні методи та прийоми наукових досліджень: аналізу та синтезу, логічного узагальнення, морфологічний метод (при формулюванні теоретичних положень за обраною тематикою, дефініцій ключових понять, систематизації наукових підходів та підбитті висновків); економіко-статистичного аналізу, графічний і табличний методи,

метод стратегічного планування, зокрема, SWOT-аналізу (при аналітиці результатів господарської діяльності, кадрового забезпечення досліджуваного підприємства, аналізу його кадрової політики та ідентифікації кадрової стратегії); методи оцінки економічної ефективності та привабливості інвестиційних проєктів, експертного опитування (при формулюванні пропозицій щодо розробки та реалізації кадрової стратегії ПрАТ «Монделіс Україна»).

Інформаційне забезпечення кваліфікаційної роботи формують законодавчі і нормативно-правові акти за тематикою досліджень, наукові праці, в тому числі монографії, та навчально-методичні джерела, статті у фахових та інших виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, офіційні дані сайту ПрАТ «Монделіс Україна», його фінансова і статистична звітність за період 2019 – 2020 рр.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Основний обсяг роботи – 91 сторінка, який містить 31 таблицю, 5 рисунків. Список використаної літератури складається з 64 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Зміст кадрової стратегії та її взаємозв'язок із корпоративною стратегією і кадровою політикою підприємства

Персонал належить до специфічних активів підприємства, оскільки він наділений унікальними властивостями, які не притаманні іншим видам ресурсів. Як влучно резюмують з цього приводу українські науковці Зайченко О.І. та Кузнецова В.І., така специфіка персоналу полягає в особливій природі людини-працівника, адже вона (він) має інтелект та емоційні реакції на будь-які управлінські впливи; постійно удосконалюється і розвивається; приходиться до роботодавця усвідомленою, з певними цілями та мотивами; відносини із нею ґрунтуються, як правило, на довгостроковій основі (продовж трудового життя) [18, с. 13-14]. У зв'язку із зазначеним, процес управління персоналом як специфічним ресурсом ускладнюється, оскільки він потребує відмінних від інших ресурсів управлінських методів та інструментів, і йому найбільш властивий ризик невизначеності. Оскільки кадрова стратегія є центровим поняттям в системі стратегічного управління персоналом підприємства, це призводить до виникнення протиріч серед сучасних науковців і практиків щодо визначення сутності кадрової стратегії, її ролі та місця в системі загального менеджменту підприємства.

Варто зазначити, що в науковій економічній літературі зустрічається низка кардинально різних підходів щодо ставлення до значущості та пріоритетності кадрової стратегії по відношенню до корпоративної стратегії, які умовно можна згрупувати в чотири блоки, а їх характеристика наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до позиціонування кадрової стратегії по відношенню до корпоративної стратегії підприємства

№	Підхід	Прихильники підходу	Сутність	Представлення взаємозв'язку корпоративної і кадрової стратегій
1	Стратегічна субординація	Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. [5], Сардак О.В. [50]	Кадрова стратегія розглядається як така, що забезпечує реалізацію загальної корпоративної стратегії і підпорядковується їй через те, що остання визначає напрямки, способи та шляхи досягнення підприємством довгострокових цілей	
2	Стратегічне домінування	Армстронг М. [2]	Кадрова стратегія розглядається пріоритетною по відношенню до корпоративної через винятковість ролі людського капіталу у втіленні довгострокових планів розвитку підприємства і створенні конкурентних переваг	
3	Стратегічний паритет	Іванова Т.В. [20], Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. [46]	Кадрова стратегія є рівнозначною корпоративній стратегії, перебуваючи із нею на одному ієрархічному рівні	
4	Стратегічне ототожнення	Бок Л. [8]	Кадрова стратегія не виділяється окремо, оскільки принципи роботи з персоналом (прозорість, відкритість інформації, залучення працівників до прийняття управлінських рішень) закладені у загальний план розвитку підприємства. Такий підхід можливий лише на етапі «зрілості» компанії, коли вона відкрита до діалогу з усіма працівниками	

Джерело: узагальнено автором на основі вказаних в таблиці джерел

Під корпоративною стратегією розуміють «верхівку ієрархії стратегій: корпоративна – ділові – функціональні – операційні стратегії» та «загальний план управління, що розповсюджується на всю компанію, охоплюючи всі напрямки її діяльності» [53, с. 39-40], або «сукупність стратегічних сфер діяльності у довгостроковому періоді, що дозволяє забезпечити сталий розвиток та зростання вартості в цілому підприємства» [11, с. 183]. У відношенні кадрової стратегії до неї, як видно з табл. 1.1, розрізняють позицію підпорядкування (стратегічна субординація), домінування (стратегічне домінування), рівнозначність (стратегічний паритет) і приналежності (стратегічне ототожнення).

Підходи стратегічного домінування, паритету і ототожнення не мають якісно відмінного методичного інструментарію, оскільки на даний час відсутній механізм ефективної взаємодії кадрової і корпоративної стратегій, який би дозволяв їм розроблятися, коригуватися і розвиватися узгоджено одна до одної, хоча це не спростовує необхідності залучення спеціалістів кадрових служб (HR-департаментів) підприємств до вирішення стратегічних задач на корпоративному рівні. З нашого погляду, ці підходи є наміром їх прихильників підкреслити важливість людського капіталу в діяльності підприємства та можуть бути ефективно використані лише в умовах сильної корпоративної культури, що вдається лише невеликій частині сучасних роботодавців. Враховуючи це, вважаємо, що надалі варто дотримуватися підходу стратегічної субординації, коли кадрова стратегія розглядається як різновид функціональних стратегій підприємства і такої, що забезпечує реалізацію корпоративної стратегії компанії.

На вірність нашого твердження також вказують тлумачення дефініції поняття «кадрова стратегія», що зустрічаються серед представників наукових кіл сучасної школи менеджменту людських ресурсів в Україні та за її межами і зведені в табл. 1.2.

Трактування поняття «кадрова стратегія» в наукових джерелах

№	Автори	Зміст
1	Денисенко М.П., Будякова О.Ю. [13, с. 232]	Найважливіша підсистема загальної стратегії підприємства, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги
2	Довбня С.Б., Письменна О.О. [15, с. 166]	Узагальнений набір дій у довгостроковій перспективі та способів їх реалізації щодо формування та відтворення людського капіталу задля забезпечення реалізації місії і загальної корпоративної стратегії підприємства шляхом створення конкурентних переваг та соціально відповідального менеджменту
3	Кібанов А.Я. [25, с. 44]	Розроблений керівництвом підприємства пріоритетний і якісно визначений напрямок дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу і таких, що враховують стратегічні задачі підприємства та його ресурсні можливості
4	Литвина М.І., Фурсова П.В. [28, с. 52]	Пріоритетний напрямок формування конкурентоспроможного трудового колективу, що сприяє досягненню цілей і реалізації загальної стратегії компанії, а також система методів і засобів управління персоналом, що використовується продовж певного часу з метою реалізації кадрової політики
5	Пархімчик Є.П. і авторський колектив [24, с. 11]	Єдність планів, ресурсів, засобів, за допомогою яких можна досягти конкретних цілей з управління персоналом, що обумовлені кадровою політикою на певному етапі існування (розвитку) організації
6	Романюк Л.М. [47, с. 428]	Сукупність цілеспрямованих дій довгострокового характеру, які направлені на формування та розвиток продуктивних здібностей персоналу, їх ефективне використання, що забезпечує підприємству досягнення переваг в конкурентній боротьбі
7	Руденко О.М. і авторський колектив [60, с. 20]	Генеральний план дій із досягнення стратегічних цілей підприємства завдяки ефективному формуванню, освоєнню і розвитку людських ресурсів із врахуванням змін стану зовнішнього середовища
8	Серьогіна С.М. і авторський колектив [56, с. 37]	Функціональна стратегія, що є системою принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням загальної стратегії організації, кадрового потенціалу та типу кадрової політики
9	Смачило І.І. [51, с. 6]	Комплекс принципів, методів, інструментів та заходів, спрямованих на розробку і реалізацію найбільш важливих кадрових цілей підприємства у довгостроковій перспективі задля забезпечення реалізації місії й загальнокорпоративної стратегії підприємства враховуючи як інтереси працівників, так і підприємства в цілому

Джерело: процитовано із зазначених в таблиці джерел

З наведених у табл. 1.1 визначень, вважаємо, можна виокремити спільні характеристики кадрової стратегії, зокрема: довгостроковість; її підпорядкованість стратегічним установкам вищого рівня управління; встановлення паритету між інтересами працівника і роботодавця; націленість на формування конкурентних переваг підприємства, а також врахування факторів як внутрішнього, так і зовнішнього до нього середовища.

На підставі зазначеного сформулюємо власне визначення поняття «кадрова стратегія» як сукупність перспективних цілей і задач управління персоналом, адаптованих до змін зовнішнього середовища та розроблених із врахуванням внутрішніх можливостей (виробничих, фінансових, організаційних, управлінських тощо) підприємства, за допомогою яких максимально ефективно реалізується його загальна корпоративна стратегія і досягаються конкурентні переваги на ринку.

Щодо взаємозв'язку понять кадрової стратегії і кадрової політики, звернемось спочатку до визначення останньої. Так, Мазур В.С. під кадровою політикою вбачає «сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів з формування, використання і відтворення трудового (кадрового) потенціалу» [29, с. 140], а її головною метою вважає «забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації» [29, с. 141].

Поняття кадрової політики під авторством Одегова Ю.Г. і Лабаджяна М.Г. зводиться до такого: це «генеральний напрямок кадрової роботи, що містить сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму по виробленню цілей і задач, спрямованих на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу, створення високопродуктивного, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку» [41, с. 18]. У цьому визначенні констатується важливий факт того, що кадрова політика виступає вектором кадрової роботи на підприємстві. На цьому також акцентується увага в роботах [9, с. 176; 10, с. 39], де кадрова політика розглядається як система правил, процедур, традицій, що пов'язані

безпосередньо із здійсненням підбору кадрів, їх розстановкою, використанням, перепідготовкою у разі потреби, мотивацією та просуванням, і яка, крім того, виступає ядром системи управління персоналом на підприємстві та реалізується через кадрову роботу. Її щоденне виконання націлене на вирішення задач кадрової політики за такими напрямками [22, с. 59-60]:

1) організаційно-штатна політика – планування потреби в трудових ресурсах, формування структури і штату працівників підприємства, їх відносини із представниками роботодавця;

2) інформаційна політика – створення та підтримка системи руху кадрової інформації;

3) фінансова політика – формування принципів розподілу коштів та забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

4) політика розвитку персоналу – реалізація програми розвитку співробітників підприємства, їх профорієнтації і адаптації, планування індивідуального просування, створення команд, професійна підготовка та підвищення кваліфікації.

Відповідно, означені напрямки кадрової політики в рамках реалізації певної кадрової стратегії підприємства забезпечують злагоджене стратегічне управління персоналом за всіма її функціональними підсистемами: кадрового планування, підбору і найму персоналу, соціально-трудова відносин із працівниками (напрямок у пункті 1 із зазначених вище); мотивації персоналу (напрямок у пункті 3); профорієнтації і адаптації персоналу, його професійного і соціального розвитку, формування організаційної культури, управління плинністю кадрів, оцінки і атестації персоналу (напрямок у пункті 4), а напрямок у пункті 2 формує інформаційне підґрунтя для всієї роботи з кадрами.

Таким чином, взаємозв'язок кадрової стратегії з корпоративною стратегією і кадровою політикою можна представити у наступній логічній послідовності: процес стратегічного управління на підприємстві починається

із вибору місії та цілей, що є складовими його загальної корпоративної стратегії; у подальшому вони враховуються при розробці кадрової стратегії, яка, в свою чергу, пов'язується з іншими функціональними стратегіями підприємства (виробничою, фінансовою, маркетинговою, інноваційною тощо) та реалізується у вигляді кадрової політики через щоденну кадрову роботу. Схематично це зображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Взаємозв'язок кадрової стратегії з корпоративною стратегією та кадровою політикою підприємства

Джерело: сформовано автором на підставі [3, с. 182; 23, с. 164]

Підсумовуючи зазначене, загальні вимоги до кадрової стратегії сучасних підприємств, що найбільш повно розкривають її сутність, можна звести до наступних:

- Кадрова стратегія є одним із функціональних напрямків загальної корпоративної стратегії підприємства і виступає в ролі кадрового

забезпечення її реалізації. Якщо компанія є багатoproфільною чи диверсифікованою, кадрова стратегія розробляється як функціональна стратегія для кожної окремої сфери його діяльності (бізнесу) [25, с. 50].

- Зміни в корпоративній стратегії, що відбуваються під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, призводять до необхідності коригування кадрової стратегії, адже підприємство потребуватиме оперативного втручання в структуру та чисельність персоналу, його професійно-кваліфікаційний склад і методи управління.

- Кадрова стратегія має довгостроковий характер, як і будь-яка стратегія. Крім того, тривалий час може піти на зміну психологічних установок та мотиваційної структури персоналу у випадку коригування кадрової стратегії [40, с. 180].

- Кадрова стратегія має базуватись на економічно обґрунтованій кадровій політиці. Бюджет витрат на формування та утримання високопрофесійних кадрів має бути розроблений із врахуванням реальних фінансових можливостей та потреб підприємства.

- Цілі і задачі як корпоративної, так і кадрової стратегії мають бути донесені до співробітників для розуміння ними того, що робить підприємство і кадрова (HR) служба, а також неформального їх залучення у безпосередній процес реалізації стратегій.

Від розгляду сутності кадрової стратегії підприємства перейдемо до дослідження їх різновидів і стратегічних установок в рамках кожного з них.

1.2. Класифікація кадрових стратегій та порівняльна характеристика її різновидів

Аналізуючи роботи науковців у сфері стратегічного управління людськими ресурсами, можна виділити певні види кадрових стратегій (табл. 1.3), від правильного вибору і подальшої реалізації яких залежить ефективність

функціонування підприємства в цілому.

Таблиця 1.3

Класифікація кадрових стратегій підприємства в сучасній теорії управління персоналом

№	Класифікаційна ознака	Види кадрових стратегій
1	Залежно від базових корпоративних стратегій підприємства (два види класифікації)	Підприємницька, стратегія динамічного росту, стратегія прибутковості, ліквідаційна, циклічна
		Стратегія оптимізації кадрового потенціалу, стратегія розвитку людських ресурсів, антикризова кадрова стратегія, універсальна кадрова стратегія
2	За етапом життєвого циклу підприємства	Кадрова стратегія на стадіях зародження, росту, зрілості, спаду
3	За узгодженістю цілей і цінностей працівника і роботодавця	Партнерська кадрова стратегія, стратегія асиміляції персоналу, кадрова стратегія спільних цінностей
4	За джерелами формування кадрів	Відкрита і закрита кадрові стратегії
5	За філософією менеджменту	Тейлорівська, інтегрована, японська
6	За орієнтирами в системі управління знаннями	Стратегія, орієнтована на особисті знання, та стратегія, орієнтована на колективні знання
7	Залежно від рівня формалізації організаційних знань	Стратегія, орієнтована на соціалізацію, та стратегія, орієнтована на формалізацію

Джерело: систематизовано автором на підставі [4; 6; 12; 14; 16; 17; 21; 26; 30; 32; 33; 36, с. 21-23; 56; 59; 60]

Оскільки кадрова стратегія як різновид функціональної має формуватись із врахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства, розповсюдженим підходом до класифікації кадрових стратегій є їх відповідність за змістом базовим корпоративним стратегіям з подальшою декомпозицією цілей і завдань до рівня управління персоналом. Однак різні вчені орієнтуються на різні класифікаційні ознаки у виділенні корпоративних стратегій, що, відповідно, зумовлює варіативність у видовій характеристиці кадрових стратегій. Так, в роботах [6, с. 277; 14, с. 344-345; 17, с. 288-289; 21, с. 33; 26, с. 59-60] теоретично обґрунтовуються п'ять їх різновидів за цим підходом: підприємницька, стратегія динамічного росту, стратегія прибутковості, ліквідаційна та циклічна. Взаємозв'язок корпоративної і кадрової стратегії підприємства із виділенням стратегічних пріоритетів за останньою наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Взаємозв'язок базової корпоративної стратегії і кадрової стратегії підприємства

№	Вид корпоративної стратегії	Зміст кадрової стратегії	Стратегічні пріоритети кадрової стратегії
1	Підприємницька (започаткування підприємством нових напрямків діяльності, проектів високо-ризикового інвестування)	Пошук і стимулювання працівників із новаторським підходом до вирішення задач, підприємницьким хистом і схильністю до ризиків, що здатні працювати понаднормово і брати на себе відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток у персоналу пріоритетних груп компетенцій (адаптивність, готовність ризикувати, прагнення до професійного росту тощо) - Формування партисипативного стилю управління - Утримання та ефективна система мотивації працівників, причетних до реалізації інновацій
2	Стратегія динамічного росту (виробництво підприємством товарів чи надання послуг, які користуються високим попитом на ринку)	Орієнтація на формування команди співробітників, зданих швидко адаптуватись до змін і співпрацювати один з одним	<ul style="list-style-type: none"> - Активний рекрутинг професійних кадрів та розвиток інституту наставництва до новачків - Формування системи безперервного навчання - Планування трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційного просування
3	Стратегія прибутковості (підприємство виробляє стабільний чи стандартний для ринку продукт (послугу) на конкурентному і насиченому ринку)	Чітко формалізована система управління із використанням жорстких методів контролю працівників, можливе припинення найму	<ul style="list-style-type: none"> - Перевага в наймі персоналу внутрішнім джерелам - Зміцнення корпоративної культури та впровадження культури ощадливого виробництва - Створення схем мотивації і соціальних пакетів, що заохочують до підвищення продуктивності праці
4	Ліквідаційна (власники та інвестори прийняли рішення про ліквідацію підприємства, а всі дії спрямовані на скорочення втрат від цього)	Орієнтація на короткострокову потребу в персоналі та дотримання вимог чинного законодавства у разі звільнень	<ul style="list-style-type: none"> - Максимально ефективне скорочення кадрів із дотриманням вимог трудового законодавства - Система мотивації без додаткових стимулів - Обмежені можливості навчання персоналу
5	Циклічна (підприємство націлене на виживання, а всі його дії зі скорочення витрат і замороження окремих бізнес-процесів спрямовані на пошук резервів стабілізації на перспективу)	Збереження та утримання працівників з ключовими компетенціями, зміцнення психологічного клімату в колективі	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка системи мотивації ключових працівників, спрямованої на їх утримання - Управління психологічним кліматом в колективі, націлене на профілактику масштабних звільнень - Рекрутинг лише за нагальною потребою

Джерело: складено автором на підставі [6, с. 288; 14, с. 345; 17, с. 288-289]

Спираючись на базові корпоративні стратегії підприємства, колектив українських науковців під керівництвом Руденко О.М. представив власну інтерпретацію чотирьох видів кадрових стратегій, відійшовши від асоціативних назв із корпоративними стратегіями, як це спостерігається в попередній класифікації, а саме [60, с. 27-28]:

- Стратегія оптимізації кадрового потенціалу – пасивна стратегія, що характеризується орієнтацією на скорочення кадрового складу та витрат на соціальні програми і навчання персоналу. Її використання доцільно при ліквідаційній стратегії підприємства або в компаніях з технократичним підходом керівництва до процесів управління.

- Стратегія розвитку людських ресурсів – активна стратегія, яка відзначається високою часткою інвестицій у підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу та його стимулюванням до інноваційної активності. Її застосування є актуальним в умовах підприємницької стратегії, а також стратегій динамічного росту і прибутковості.

- Антикризова кадрова стратегія – стратегія профілактики (попередження) або ліквідації кризових ситуацій в системі HR-управління, що стає основною для підприємств, які відчувають симптоми фінансової нестабільності. Якщо провести аналогію із базовими корпоративними стратегіями, то антикризова кадрова стратегія буде доречна в рамках ліквідаційної та циклічної стратегій.

- Універсальна кадрова стратегія, на думку її авторів-розробників, поєднує елементи вищевказаних різновидів кадрових стратегій.

При прийнятті рішень про вибір або зміну корпоративної стратегії підприємства в цілому і кадрової стратегії, зокрема, враховують етапи його життєвого циклу. Відповідно до цього підходу, який зустрічається в наукових працях [4, с. 149-150; 56, с. 39-40; 59, с. 23-26], встановлюють взаємозв'язки між цими стратегіями на кожному етапі та формулюють основні задачі роботодавців у розрізі кадрових стратегій, що представлено в табл. 1.5.

Кадрові стратегії на різних етапах життєвого циклу підприємства

№	Етап життєвого циклу	Характеристика кадрової стратегії	Стратегічні задачі
1	Зародження	Кадрова стратегія проникнення на ринок праці, що характеризується гнучкою робочою моделлю, активним набором персоналу із зовнішніх джерел і мінімальним ступенем бюрократизації процесів управління	<ul style="list-style-type: none"> • Кадровий маркетинг та планування потреби у персоналі • Залучення по максимуму зовнішніх каналів і джерел рекрутингу • Встановлення конкурентного рівня оплати праці (банчмаркінг зарплат) • Найм кваліфікованих і мотивованих працівників • Розробка системи збору, обліку і зберігання кадрової документації, по можливості – її автоматизація
2	Ріст	Кадрова стратегія росту орієнтована на залучення і утримання високо кваліфікованих працівників, їх стимулювання до раціоналізаторської діяльності та інноваційної активності	<ul style="list-style-type: none"> • Формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі • Розвиток корпоративної культури та найм нових працівників за критерієм відповідності їй • Активна робота в напрямку підвищення кваліфікації кадрів • Забезпечення можливостей службового (кар'єрного) росту
3	Зрілість	Кадрова стратегія помірною зростання орієнтується не тільки на заохочення, але і на стабілізацію руху персоналу. Головне в діяльності кадрової служби на цій стадії – вирішення питань щодо того, чи діяти старими методами або перебудовуватись	<ul style="list-style-type: none"> • Реалізація програм внутрішніх переміщень працівників • Їх перенавчання у відповідності із новими запитами ринку • Підсилення соціальних гарантій для персоналу (додатковий соціальний пакет) • Пошук резервів підвищення продуктивності праці • Акцент на оцінюванні персоналу • Планування кар'єри і формування резерву керівних кадрів
4	Спад	Кадрова стратегія скорочення, якщо підприємство не ліквідується повністю, передбачає оптимізацію і часто – скорочення штату, аби знизити затрати на персонал у довгостроковій перспективі	<ul style="list-style-type: none"> • Перепроекування робочих завдань та функцій шляхом їх розширення • Організація звільнень і допомога звільненим працівникам у подальшому працевлаштуванні (аутплейсмент персоналу) • Стимулювання дострокового виходу працівників на пенсію • Перекваліфікація кадрів • Управління конфліктами між адміністрацією та персоналом

Джерело: складено автором на підставі [4, с. 149-150; 56, с. 39-40; 59, с. 23-26]

Як бачимо з табл. 1.5, на стадії зародження система управління персоналом є недостатньо сформованою, їй властива нестабільність, обмеженість можливостей підприємства у мотивації та навчанні. Розширення таких можливостей, а також спеціалізація функцій управління персоналом з'являється на стадії росту. На стадії зрілості розвивається корпоративна культура, посилюється контроль над продуктивністю праці та рівнем її оплати за результатами, а значення кадрової служби зростає. Натомість, на стадії спаду акценти зміщуються у бік поступового вивільнення персоналу та допомозі звільненим у працевлаштуванні. Вважаємо, що виділення саме цих чотирьох етапів життєвого циклу підприємства є найбільш доцільним, оскільки дозволяє уникнути повторюваності та врахувати у кадрових стратегіях індивідуальні особливості управління персоналом на всіх етапах розвитку підприємства.

Українська науковиця Марченко В.М. вказує на хибність поширеного в економічній літературі ототожнення кадрової стратегії зі стратегією підприємства, особливо у випадку, коли за них приймають класичні стратегії економії витрат, диференціації і фокусування, та наголошує на тому, що кадрова стратегія є ієрархічно підпорядкованою корпоративній стратегії та визначає цілі управління персоналом з метою забезпечення її реалізації [32, с. 51]. Вона обґрунтовує три види кадрових стратегій залежно від узгодженості цілей та цінностей працівника і роботодавця [32, с. 51-52; 33, с. 442-442]:

- 1) Партнерська кадрова стратегія, за якої підприємство і працівник мають узгоджені цілі та цінності, а взаємодія між ними будується на тісних партнерських відносинах і взаємовигідному розвитку на основі спільних зусиль. Для підприємства цінність працівника полягає у його здатності продукувати ідеї та перетворювати свої знання, вміння і навички в продукт, що задовольнятиме ринок і дозволить досягати стратегічних цілей, а для працівника цінність підприємства визначається здатністю останнього сприяти розширенню його компетенцій та досягненню балансу між винагородою та індивідуальними потребами працівника.

Кадрова політика в рамках партнерської кадрової стратегії має бути спрямована на формування сприятливих для прояву креативності і компетентності працівників умов праці, їх професійне зростання на принципах доступності і повної віддачі від навченого, роботу із кадровим резервом.

2) Кадрова стратегія асиміляції персоналу передбачає відсутність спільних цілей та цінностей підприємства і працівника та різну спрямованість їх інтересів: підприємство вбачає у працівниках виключно робочу силу, а працівники розглядають підприємство як джерело доходів.

В межах реалізації цієї стратегії кадрова політика характеризується епізодичним характером планування персоналу, формальністю його набору, відсутністю таких напрямків, як планування кар'єри і створення кадрового резерву, а основним її напрямком є політика оплати праці.

3) Кадрова стратегія спільних цінностей спрямована на забезпечення самоконтролю за професійною діяльністю, і їй притаманні високі етичні стандарти поведінки працівника і представників роботодавця. Тут мотиваційна політика побудована на залежності рівня винагороди від ступеня прив'язаності (лояльності) працівників до підприємства, що активізує їх самомотивацію у досягненні високих результатів роботи.

У роботі [33, с. 442] зазначається, що партнерська кадрова стратегія широко застосовується в маркетинговій, проектній та інших видах діяльності, де саморозвиток персоналу обумовлює розвиток самого підприємства, а кадрова стратегія асиміляції персоналу має місце на підприємствах, де відсутня інноваційна направленість розвитку, присутня значна кількість рутинних операцій, що не вимагають від працівників креативності і творчих здібностей. Припускаємо, що кадрова стратегія спільних цінностей властива підприємствам із розвиненою системою гарантій і соціального забезпечення працівників, а також тим, хто провадить політику корпоративної соціальної відповідності.

Інший вітчизняний вчений Мамотенко Д.Ю. [30, с. 51] пропонує підхід, згідно якого кадрові стратегії розрізняються залежно від джерел комплектування кадрів, використання яких, в свою чергу, обумовлено стабільністю кадрового складу на підприємстві. Відповідно, відкрита кадрова стратегія передбачає формування персоналу за рахунок зовнішніх джерел на ринку праці і використовується підприємством при нестійких економічних позиціях, коли спостерігається відтік кваліфікованих працівників, а внутрішні людські ресурси не відповідають професійним вимогам. При закритій кадровій стратегії роботодавці більше схиляються до внутрішнього рекрутингу, поповнюючи персонал представниками кадрового резерву.

Деякі автори [12, с. 40-41; 25, с. 46-47] вважають, що вибір кадрової стратегії визначається не лише характером ситуації, в якій функціонує підприємство, а пов'язують її із філософією менеджменту, розрізняючи:

- Тейлорівську стратегію, що базується на ідеях Фредеріка Тейлора і характеризується політикою зайнятості, яка надає перевагу менш кваліфікованим, але більш працездатним працівникам, за роботою яких здійснюється чіткий контроль з боку керівництва, а в разі порушень застосовується система покарань. Як вказують Грузіна І.А. і Дериховська В.І. в монографічному джерелі [12], у тейлорівській стратегії таким ключовим функціям управління персоналом, як навчання, розвитку та мотивації, практично не відводиться ніякої ролі, а працівник розглядається лише як виробничий інструмент.

- Інтегровану стратегію, яка кардинально відрізняється від попередньої та передбачає проведення політики довгострокової зайнятості, спрямованої на залучення кваліфікованих кадрів, розвиток персоналу та його цілковиту професійну реалізацію. Кібанов А.Я. [25, с. 46] відзначає, що такій стратегії притаманні гнучкі методи управління, зокрема, проєктні, створення аналогів гуртків якості та політика оплати праці за індивідуальними та груповими показниками продуктивності праці.

- Японську стратегію, яка побудована на системі довічного найму, партисипативному управлінні, коли наймані працівники максимально залучаються до управлінських процесів, підвищенні кваліфікації на робочому місці та систематичній ротації кадрів. При цьому на кар'єрне просування та підвищення заробітної плати впливає віковий фактор.

Вчені-економістки Довбня С.Б. і Письменна О.О. у роботах [15, 16] обґрунтовують два типи класифікації кадрових стратегій – залежно від орієнтирів в системі управління знаннями та рівня формалізації організаційних знань. Згідно першої із зазначених ознак розрізняють кадрову стратегію, орієнтовану на особисті знання, і кадрову стратегію, орієнтовану на колективні знання, адже формування знань на підприємстві може здійснюватись конкретним працівником або їх групою (колективом). Використання стратегії з переважанням індивідуальних знань потребує від підприємства розвитку системи навчання персоналу (не лише професійного, але і тренування універсальних навичок) та вільного доступу до неї кожного співробітника з метою мобілізації кадрового потенціалу, а стратегія з переважанням колективного знання має бути спрямована на об'єднання різних компетенцій кадрів, як то: виробничих, науково-дослідних, управлінських та інших, для створення ефекту синергії [15, с. 169].

Вважаємо, що означений варіант класифікації кадрових стратегій зі зміщенням фокусу на стратегію колективних знань набуває актуальності. Причиною цього є стрімке поширення крауд-технологій (спільних технологій) в менеджменті людських ресурсів, які вже використовують 75% високоефективних компаній в світі (за даними міжнародної компанії Deloitte [64, с. 1]), серед них – crowdrecruiting (краудрекрутинг – відбір перспективних кандидатів за результатами роботи в краудсорсинговому online-проекті), crowdsourcing (краудсорсинг – мобілізація інтелектуальних ресурсів для вирішення бізнес-задач), crowdstaffing (краудстаффінг – найм на роботу лояльних до бренду клієнтів) і crowdworking (краудворкінг – виконання специфічних робочих задач через Інтернет-платформи) [57, 58].

Окремої уваги заслуговує можливість використання підприємством колективних знань за його межами – crowdlearning (краудленінг – ті, хто навчаються, із категорії пасивних споживачів контенту переходять в категорію його творців та кураторів, шляхом інтерактивного і масштабованого обміну та використання навчальних матеріалів в мережі Інтернет) [61]. На думку Довбні С.Б. та Письменної О.О., краудленінг можливо реалізувати шляхом використання інформації різних аналітичних і консалтингових компаній для проведення тренінгів, участі співробітників у спеціалізованих форумах, через створення профільних асоціацій та обмін досвідом, бенчмаркінг тощо [15, с. 169].

І остання ознака класифікації кадрових стратегій, що розглядається в кваліфікаційній роботі, це їх поділ залежно від рівня формалізації організаційних знань, що базується на популярній в теорії менеджменту моделі управління знаннями SECI, яка включає чотири способи їх створення [39, с. 120-121]: соціалізацію – перехід формалізованих знань у формалізовані знання вищого рівня (розвиток наявних навичок на основі досвіду); екстерналізацію – перехід неформалізованих знань у формалізовані; комбінацію – перехід формалізованих знань у формалізовані знання вищого рівня; інтерналізацію – перехід формалізованих знань у неформалізовані (отримання певних навичок).

Залежно від того, на які способи робиться акцент в кадровій стратегії підприємства, запропоновано поділяти її на [16, с. 386]:

– Кадрову стратегію, орієнтовану на соціалізацію, для компаній, що пропонують спеціалізоване вирішення унікальних задач, а знання при цьому є неформалізованими і передаються, переважно, через особисті комунікації (за моделлю SECI це такий спосіб створення знань, як соціалізація). Для цієї кадрової стратегії на перший план виходить мотивація персоналу і формування корпоративної культури, оскільки важливо, щоб носії знань (працівники) їх зберігали і розповсюджували.

– Кадрову стратегію, орієнтовану на формалізацію, для компаній, які є виробниками відносно стандартизованої продукції і націлені на задоволення масових потреб споживачів (за моделлю SECI це три інші способи створення знань – екстерналізація, комбінація, інтерналізація). Ця кадрова стратегія передбачає створення навчальних програм і курсів, постійне їх удосконалення, що потребує інформаційної підтримки для зберігання знань, їх адресної та оперативної передачі, контролю за засвоєнням матеріалів тощо.

Наведена в табл. 1.3 і описана у даному підрозділі кваліфікаційної роботи класифікація кадрових стратегій, з точки зору автора, надає найбільш повне розуміння її сутності та враховує актуальні HR-тренди, пов'язані зі зростаючою роллю знань та їх спільним використанням (крауд-технологіями). Відкритим залишаються організаційні питання щодо розробки та особливостей впровадження кадрової стратегії у практику компаній, про що йтиметься далі.

1.3. Процес розробки та впровадження кадрової стратегії на підприємстві

Для того, щоб стати ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, кожен етап формування кадрової стратегії повинен бути реалізований в повній мірі з урахуванням принципу безперервності цього процесу, який може відбуватись у два способи: «зверху – вниз» та «знизу – вгору» (рис. 1.2). У першому способі домінуюча роль в розробці кадрової стратегії належить вищому керівництву, яке спочатку визначає цю стратегію в загальному для підприємства, а потім розбиває на стратегії і плани для кожного конкретного підрозділу. Головною проблемою способу «зверху – вниз» є мотивація керівників низових підрозділів та їх підлеглих на реалізацію планів, отриманих згори.

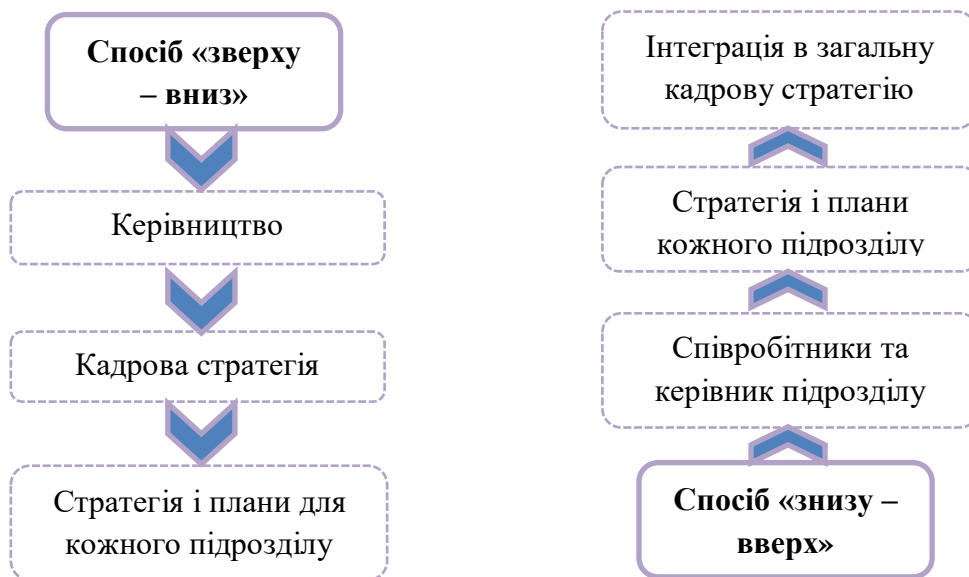


Рис. 1.2. Способи розробки кадрової стратегії підприємства
Джерело: складено автором на підставі [41, с. 209]

При розробці кадрової стратегії способом «знизу – вверху» кожен підрозділ підприємства розробляє власну стратегію і плани кадрових заходів, які в подальшому інтегруються в єдину кадрову стратегію. Недоліком цього способу є недостатня компетенція низових підрозділів в оцінці зовнішнього ділового середовища, розумінні загальної корпоративної стратегії, її можливостей та пріоритетів.

Варіантом вирішення проблем, що виникають при використанні обох способів, є створення тимчасових груп зі співробітників підприємства різних рівнів управління, бажано, тих, що мають авторитет в колективі і належать до категорії лідерів думок, які спільно з працівниками кадрової служби будуть залучатись в процес розробки і впровадження кадрової стратегії. Його алгоритм схожий за змістом до того, як це відбувається при побудові корпоративної стратегії компанії. Зокрема, в роботах [48, с. 18-19; 60, с. 25] він передбачає реалізацію низки послідовних етапів:

- 1) визначення стратегічних цілей на підставі сформульованої місії компанії;
- 2) проведення SWOT-аналізу її внутрішнього і зовнішнього середовища;

- 3) розробка кадрової стратегії;
- 4) розробка плану заходів щодо персоналу та реалізація кадрової стратегії;
- 5) контроль та оцінка кадрової стратегії, а за необхідності – її коригування.

Проте у зазначеній схемі вважаємо дещо нелогічним розташування першого і другого етапів, які, з нашого погляду, варто поміняти місцями. Адже лише після того, як менеджери персоналу, що відповідають за розробку кадрової стратегії, отримають вичерпну інформацію про наявні ресурси (фінансові, інформаційні, кадрові тощо) та рівень розвитку HR-функцій в компанії внаслідок діагностики її внутрішнього середовища і зовнішніх факторів впливу, можна приступати до формулювання цілей кадрової політики, а в подальшому – кадрової стратегії, виходячи зі стратегічних цілей розвитку компанії. На підтвердження цього наведемо алгоритм розробки та впровадження кадрової стратегії, описаний міжнародною Спілкою управління людськими ресурсами (Society for Human Resource Management, SHRM) (в її інтерпретації це стратегія управління персоналом, що можна вважатимемо тотожною кадровій стратегії) [62]:

1. Оцінка поточної ситуації, в тому числі шляхом проведення SWOT-аналізу, яка дозволить сформулювати чітку картину клієнтів (зовнішніх та внутрішніх – клієнтів-працівників), ринку та конкурентів.
2. Узгодження цілей кадрової політики з цілями бізнес-стратегії компанії.
3. Конкретизація HR-задач, моделювання сценаріїв і власне формулювання кадрової стратегії компанії.
4. Розробка «дорожньої карти» реалізації кадрової стратегії, тобто конкретних програм і заходів, що передбачені нею, визначення ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, далі – KPI) роботи кадрових служб у напрямку їх реалізації.

5. Моніторинг та оцінка прогресу на шляху до реалізації кадрової стратегії компанії.

Узагальнюючи зазначене, на рис. 1.3 нами зображено ключові етапи процесу розробки та реалізації кадрової стратегії підприємства.

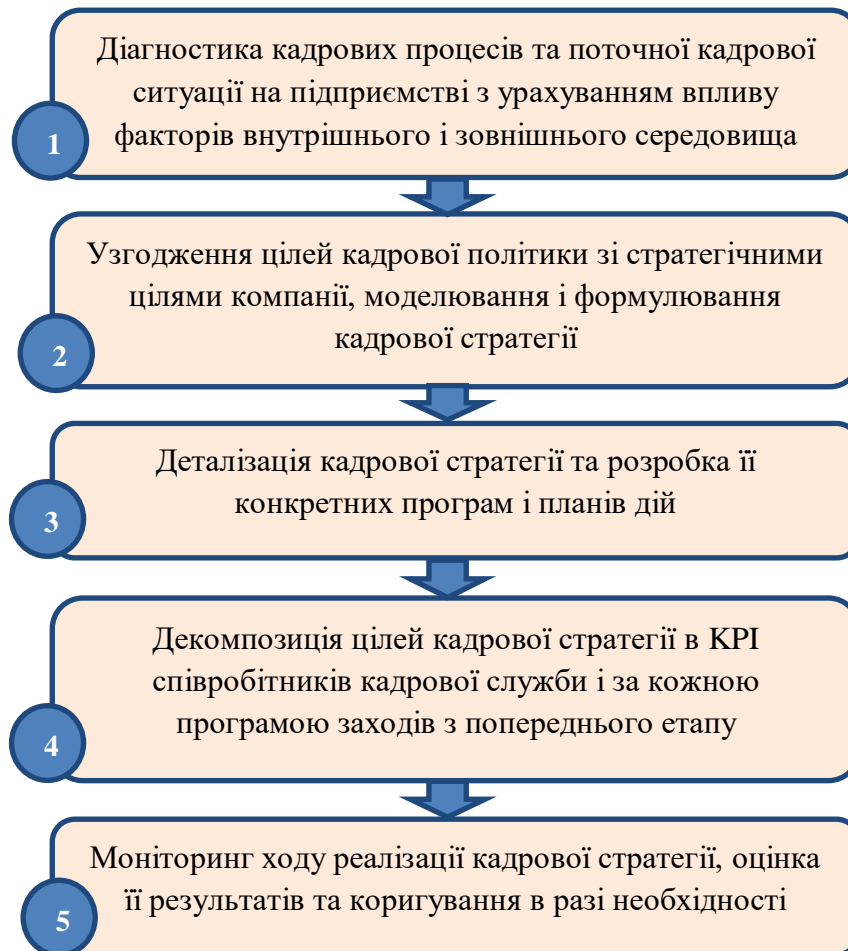


Рис. 1.3. Етапи розробки та реалізації кадрової стратегії підприємства

Джерело: складено автором на підставі [62]

На першому етапі проводиться діагностика поточної ситуації на підприємстві з позиції бізнес-процесів, HR-аналітики, команди та ресурсів, тобто необхідно здійснити експертизу всіх його кадрових процесів. Важливим інструментом такої діагностики у стратегічному контексті є широковідомий і універсальний метод SWOT-аналізу, аббревіатура якого складається з початкових літер чотирьох аналітичних блоків: Strengths, Weaknesses – відповідно сильні та слабкі сторони, Opportunities, Threats –

можливості та загрози підприємства, де перші літери (SW) є факторами внутрішнього середовища, а останні (OT) – зовнішнього, які важко контролювати. До основних сфер, що їх слід врахувати під час зовнішнього сканування, належать економічні, демографічні, політичні, соціальні та технологічні тенденції [62], а також міжнародні, правові і конкурентні [48, с. 20].

Шляхом співставлення сильних, слабких сторін, загроз і можливостей між собою, кількісної оцінки їх впливу на кадрову політику підприємства та імовірності реалізації (для факторів зовнішнього середовища) SWOT-аналіз дає можливість побачити проблемне поле і прогалини в кадрових процесах, ідентифікувати максимально можливу кількість стратегічних альтернатив і обрати з їх числа найбільш підходящу для підприємства. Критеріями такого вибору можуть бути обсяги виділених ресурсів, часові обмеження, наявність достатнього професійно-кваліфікаційного рівня персоналу тощо.

На другому етапі, маючи результати першого, визначаються стратегічні цілі кадрової політики підприємства, виходячи із загальної корпоративної стратегії його розвитку. Також формується і узгоджується з ключовими стейкхолдерами (зацікавленими сторонами, якими в цьому випадку є працівники, керівники функціональних підрозділів, керівництво та акціонери) дерево HR-цілей. У такий спосіб здійснюється моделювання кадрової стратегії підприємства та конкретизація задач кадрової служби щодо неї, що приймає форму документу. Для того, аби вона не залишилась лише на папері, необхідно здійснити деталізацію кадрової стратегії та розробити конкретні програми дій, що визначає зміст третього етапу процесу її розробки (рис. 1.3). До кожної із цих програм варто вказати задачі, перелік заходів, виконавців, строки, бюджет фінансових витрат і т.д. При цьому всі заходи мають бути пов'язані зі специфікою базових кадрових процесів в компанії – підбором, адаптацією персоналу, оцінкою, професійним розвитком, мотивацією тощо, а акцент робитись на ті із них, що належать до

категорії «вузьких місць» та проблем в управлінні персоналом конкретного підприємства, виявлених на першому етапі.

На четвертому етапі проводять декомпозицію цілей кадрової стратегії в КРІ співробітників кадрової служби, щоб вони розуміли власні задачі і роль в її реалізації. Крім того, КРІ встановлюються до кожної програми заходів, аби мати можливість оцінити ефективність їх впровадження та скоординувати з бюджетом кадрової служби. Процедура бюджетування на етапі розробки кадрової стратегії дуже важлива з точки зору порівняння доходів, отриманих від її впровадження з витраченими на неї засобами, і укрупнено реалізується в три кроки [60, с. 28-29]:

- складання бюджету, або планування доходів і витрат з розбивкою на місяці, квартали та роки;
- виконання бюджету, що полягає, передусім, в чіткому обліку витрат коштів та контролю за їх цільовим використанням;
- аналіз виконання бюджету, що, з одного боку, відноситься до функціональних обов'язків працівників фінансового відділу підприємства, з іншого – контролюється керівником його кадрової служби. У такій схемі подвійного контролю часто виникають протиріччя, адже фінансовий відділ націлений на економію витрат, а кадрова служба – на достатнє фінансове забезпечення заходів в рамках реалізації кадрової стратегії.

Завершальний п'ятий етап (рис. 1.3) передбачає створення механізму моніторингу та оцінки прогресу щодо досягнення цілей кадрової стратегії, тобто систематичні стратегічні огляди і коригування відповідно до їх результатів пріоритетів дій. В цьому криється одна з властивостей кадрової стратегії: вона не може бути стаціонарною і періодично видозмінюється.

В сучасних умовах ведення бізнесу вимоги до розробки кадрових стратегій підприємств можна звести до наступних [7; 34, с. 123-124]:

- Кадрова стратегія має відповідати корпоративній стратегії компанії і сприяти досягненню її довгострокових цілей. У свою чергу, при формуванні

корпоративної стратегії треба враховувати необхідність перебудови кадрової стратегії.

- Працівники кадрової служби мають бути професійно компетентними і досвідченими у розробці кадрових стратегій та HR-проектуванні, інакше підприємству варто розглянути варіант передачі цього процесу назовні – в аутсорсинг профільним HR-консультантам.

- Залучення до процесу розробки кадрової стратегії не лише безпосередніх виконавців (працівників кадрової служби), але і керівників структурних підрозділів, де впроваджуватимуться кадрові зміни, та представників топ-менеджменту, що приймають остаточне рішення по кадровій стратегії і мають розуміти важливість та актуальність визначених нею напрямків роботи із персоналом.

- Врахування ризиків кадрової стратегії і завчасне визначення способів (інструментів, методів) мінімізації їх негативних наслідків ще на етапі планування.

- При документальному оформленні кадрової стратегії працівники кадрової служби мають приділяти особливу увагу формулюванню її ключових положень, аби вони однозначно сприймалися усіма співробітниками та з позиції позитивного емоційного впливу і мотиваційного ефекту.

- При розробці кадрової стратегії працівникам кадрової служби варто максимально деталізувати задачі кожного структурного підрозділу підприємства, щоб кожен працівник сприймав їх виконання як логічне продовження своєї професійної діяльності.

Зважаючи на обґрунтовану в даному підрозділі кваліфікаційної роботи актуальність розробки кадрової стратегії для компаній, перейдемо від теоретичного дослідження до практичного аналізу результатів її впровадження на прикладі конкретного підприємства харчової промисловості, що визначатиме також специфіку умов її формування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» ЯК ОСНОВИ ЙОГО КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»

Mondelēz International – це транснаціональна компанія сфери FMCG з головним офісом у місті Дірфілд (США), яка утворилась в 2012 році після розподілу американського конгломерату Kraft Foods і виручка якої на дві третини формується за межами США. В 2020 році компанія займала друге місце в світі серед виробників шоколаду та кондитерських виробів, поступаючись головному конкуренту – компанії Mars [38].

Наразі Mondelēz International представлена у 87 країнах у форматі торгових і маркетингових представництв, з яких в 52 країнах має виробничі потужності на базі локальних кондитерських фабрик, у тому числі в Україні.

Історія Mondelēz Ukraine (далі – Монделіс Україна) бере початок в 1994 році, коли шляхом реорганізації ДП «Шоколадна фабрика «Україна» було створено ВАТ «Крафт Якобз Сушард Україна». В 2000 році компанію перейменовано на ВАТ «Крафт Фудз Україна», в 2001 році змінено її організаційно-правову форму власності на закрите акціонерне товариство, в 2011 році – на публічне акціонерне товариство, а в 2013 році знову перейменовано на «Монделіс Україна». Останні організаційні зміни відбулись у 2014 році, коли компанія провела реорганізацію шляхом виділення частини майна новоствореній юридичній особі ПрАТ «Якобз Україна», тобто розмежувала шнековий і кавовий бізнес, та змінила організаційно-правову форму на приватне акціонерне товариство.

Організаційна структура досліджуваного підприємства зображена на рис. 2.1.

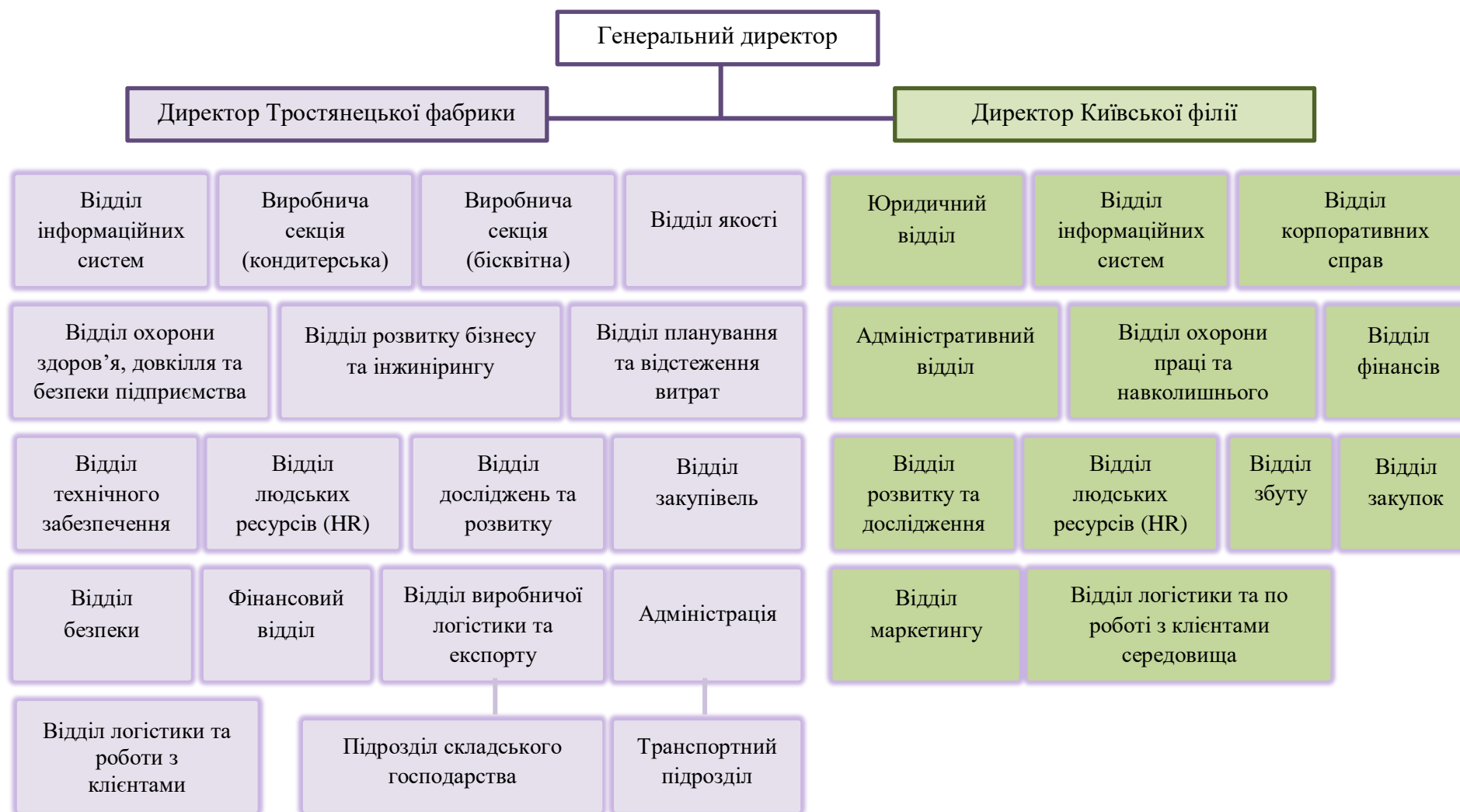


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Монделіс Україна»
 Джерело: [19, с. 4]

Як видно з рис. 2.1, ПрАТ «Монделіс Україна» здійснює управління Київською філією та Тростянецькою кондитерською фабрикою в Сумській області. Дочірнім підприємством ПрАТ «Монделіс Україна» є ТОВ «Чіпси Люкс» (с. Старі Петрівці, Вишгородський район, Київська область), що разом формують Групу компаній Mondelez International в Україні, проте подальші дослідження будуть проводитись виключно на статистичних матеріалах материнської компанії – ПрАТ «Монделіс Україна».

У табл. 2.1 представлено реквізити підприємства та інформацію про види діяльності.

Таблиця 2.1

Інформаційна довідка про ПрАТ «Монделіс Україна»

№	Вид інформації	Зміст
1	Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство Монделіс Україна
2	Юридична адреса, в тому числі	42600, Сумська обл., Тростянецький район, місто Тростянець, вул. Набережна, будинок 28А
2.1	Відокремленого підрозділу (філії)	01010, місто Київ, вул. Московська, будинок 32/2
3	Види діяльності згідно КВЕД (код):	
3.1	10.82	виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів (основний вид діяльності)
3.2	10.72	виробництво сухарів і сухого печива, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
3.3	46.36	оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
3.4	46.38	оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними і молюсками
4	Бренд-портфель (виробництво та продаж)	Корона, Milka, Belvita Добрий ранок!, Ведмедик «Барні», Люкс, ESTRELLA, Halls, Dirol, Oreo, Picnic, TUC, ALPEN GOLD (13 брендів)
5	Міжнародна сертифікація продукції та діяльності	Впроваджено вимоги міжнародних стандартів якості ISO 9001, 14001, OHSAS 18001, FDA, корпоративний стандарт QSMC; система управління якістю сертифікована за FSSC 22000, продукція бісквітного виробництва – згідно Halal та Kosher вимог

Джерело: складено автором на підставі [19, с. 2-3]

ПрАТ «Монделіс Україна» оперує на висококонкурентному ринку снєків у наступних товарних категоріях [19, с. 3-4]:

- кондитерські вироби, зокрема, солодке печиво, бісквітні тістечка, шоколад і шоколадні вироби (плитки, батончики, цукерки), солоні крекери. В 2020 році ринкова частка компанії в сегменті борошняних кондитерських виробів сумарно становила 26,5%, в сегменті шоколаду (у плитці) – 31%, батончиків і шоколадних цукерок – 7%;

- жувальна гумка і льодяники (дані відсутні);
- чіпси (не виробляє, а лише реалізує продукцію ТОВ «Чіпси Люкс»).

У якість та безпеку продукції ПрАТ «Монделіс Україна» інвестувала \$200 млн. загалом за 25 років існування і щорічно вкладає у виробництво в середньому \$6-7 млн. [37], залишаючись одним із найбільших інвесторів харчової галузі країни.

ПрАТ «Монделіс Україна» здійснює дистрибуцію власної продукції, а також тієї, що продукується іншими компаніями глобальної мережі Mondelez International, в Україні. Понад 70% продукції, виробленої на виробничих потужностях ПрАТ «Монделіс Україна», експортується у близько 50 країн світу. В 2019 році (дані за 2020 рік ще відсутні) підприємство очолило рейтинг найбільших українських експортерів в сегменті хлібобулочних виробів з часткою 15,7% [55]. Серед експортерів – Молдова, Білорусь, країни Кавказу та Центральної Азії, всього – 11 ринків, за розвиток яких відповідає команда українського офісу Mondelez International.

Ключовими конкурентами підприємства є інші потужні виробники кондитерської промисловості – корпорація Roshen, кондитерська компанія «Конті», а також Mars, Nestle, Millennium і Ferrero в сегменті шоколаду і шоколадних виробів.

Щодо фінансово-економічних показників господарської діяльності ПрАТ «Монделіс Україна», то їх динаміка за період 2019 – 2020 рр. наведена в табл. 2.2. Інформаційною базою аналізу є фінансова звітність підприємства – форма №1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) [Додаток А], форма №2 Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) [Додаток Б], що

представлені в офіційному аудиторському звіті [42], а також узагальнена здобувачем інформація відділу людських ресурсів ПрАТ «Монделіс Україна» (Тростянецької фабрики і Київської філії) і з форми №1-ПВ «Звіт із праці» (квартальний). Оскільки останній складається не наростаючим підсумком за рік, як фінансова звітність, у [Додатку В] підсумовані дані квартальних показників за два роки, що аналізуються.

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники господарської діяльності ПрАТ
«Монделіс Україна» за 2019 – 2020 рр.**

№	Показник	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1	Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	5793457	6653616	860159	114,8
2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6045836	7229422	1183586	119,6
3	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб, всього, в т.ч.:	850	868	18	102,1
3.1	промислово-виробничого персоналу (ПВП), осіб	821	839	18	102,2
4	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	185837	198746	12909	106,9
5	Продуктивність праці одного:				
5.1	штатного працівника, тис. грн./особу	6815,8	7665,5	850	112,5
5.2	працівника ПВП, тис. грн./особу	7056,6	7930,4	874	112,4
6	Середньорічна заробітна плата штатного працівника, тис. грн./особу	218,6	229,0	10	104,7
7	Середньомісячна заробітна плата штатного працівника, тис. грн./особу	18,2	19,1	0,9	104,7
8	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1532366,5	1583193	50827	103,3
9	Фондовіддача, грн./грн.	3,9	4,6	1	115,7
10	Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	1485668	1637928	152260	110,2
11	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	4,1	4,4	0,3	108,5
12	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	3535245	3860139	324894,5	109,2

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
13	Власний капітал, тис. грн.	1743914	2155974	412060,0	123,6
14	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	4879849	5946816	1066967,0	121,9
15	Адміністративні витрати, тис. грн.	262153	248320	-13833,0	94,7
16	Витрати на збут, тис. грн.	347498	289606	-57892,0	83,3
17	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	5489500	6484742	995242,0	118,1
18	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	0,91	0,90	-0,01	98,8
19	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	556336	744680	188344,0	133,9
20	Чистий прибуток, тис. грн.	557543	532060	-25483,0	95,4
21	Рентабельність продукції, %	10,13	11,48	1,35	*
22	Рентабельність власного капіталу, %	31,97	24,68	-7,29	*
23	Рентабельність активів, %	15,77	13,78	-1,99	*

Джерело: розраховано автором на основі [Додатки А, Б, В]

З даних табл. 2.2 робимо висновок, що продовж 2019 – 2020 рр. підприємство наростило масштаби діяльності: обсяг виробництва продукції збільшився на 14,8%, а чистий дохід від її реалізації – на 19,6%. Середньооблікова чисельність штатних працівників збільшилась з 850 осіб в 2019 р. до 868 осіб в 2020 р., або на 18 осіб, все – за рахунок працівників промислово-виробничого персоналу. Продуктивність праці як основний показник її ефективності у розрахунку на одного штатного працівника зросла на 850 тис. грн., тобто на 12,5%, а в розрізі промислово-виробничого персоналу – на 874 тис. грн. (12,4%).

Фонд оплати праці штатних працівників ПрАТ «Монделіс Україна» зазнав приросту за два роки: з 185837 тис. грн. до 198746 тис. грн., або на 6,9%. Зазначимо, що при обчисленні заробітних плат компанія використовує грейдингову систему на підставі оцінювання посад методом «Хей» [19, с. 8] (The Hay Guide Chart Profile Method), згідно якого до працівників встановлюються КРІ, що враховують знання і досвід, вирішення задач, рівень відповідальності та дозволяють їм регулювати змінну частину заробітної

плати, залежно від особистої ефективності. Середній рівень оплати праці персоналу підприємства вищий за середній по Україні і достатньо конкурентний: 18,2 тис. грн. у 2019 р. та на 0,9 тис. грн. вищий – у 2020 році.

Продовж періоду, що аналізується, у ПрАТ «Монделіс Україна» спостерігаємо зростання рівня фондівдачі з 3,9 до 4,6 пунктів та прискорення оборотності оборотних коштів з 4,1 до 4,4 коефіцієнта, що позитивно характеризує ефективність використання основного і оборотного капіталу підприємства.

Собівартість реалізованої підприємством продукції зросла швидшими темпами, ніж чистий дохід від її реалізації, а саме: на 21,9%, або до 5946816 тис. грн. в 2020 році. Натомість відбулось скорочення адміністративних та збутових витрат за два роки. У підсумку, прибуток від реалізації продукції компанії зазнав приросту: на 33,9%, або до 744680 тис. грн. в 2020 році. На противагу йому, розмір чистого прибутку ПрАТ «Монделіс Україна» скоротився з 557543 тис. грн. у 2019 р. до 532060 тис. грн. у 2020 р., або на 4,6%.

Щодо відносної прибутковості господарської діяльності підприємства, то сприятлива динаміка простежується у розрізі рентабельності продукції, яка у 2020 р. досягла позначки 11,48%, тобто на 1,35% вище, ніж у 2020 р. Коефіцієнти рентабельності власного капіталу і активів, навпаки, мали спадну динаміку. Так, рентабельність власного капіталу компанії знизилась на 7,29%, або до 24,68% у 2020 р., а рентабельність активів – на 1,99%, або до 13,78% у 2020 р.

Таким чином, діяльність ПрАТ «Монделіс Україна» у 2019 – 2020 рр. можна охарактеризувати як стабільно прибуткову, проте зі спадним трендом щодо розміру чистого прибутку та прибутковості власного капіталу і активів. Позитивним є збільшення показника продуктивності праці, пришвидшення обертання оборотних коштів та показника фондівдачі. Також необхідно відмітити, що темп зростання продуктивності праці працівників підприємства випереджає темп росту витрат на оплату праці. Наприклад, в

табл. 2.2 зазначено, що темп зростання продуктивності праці одного штатного працівника становить 112,5%, а темп зростання його середньорічної та середньомісячної заробітної плати – 104,7%. Подібне співвідношення вказує на ефективність діючої на підприємстві системи мотивації, яка стимулює працівників до вищих результатів праці.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення і напрямків реалізації кадрової політики ПрАТ «Монделіс Україна»

Аналіз кадрового забезпечення підприємства розпочнемо з оцінки його кадрового складу за категоріями персоналу.

Таблиця 2.3

Склад та структура працівників ПрАТ «Монделіс Україна» за 2019 – 2020 рр.

№	Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
		Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Абсолютне, осіб	Структурні зрушення, п. п.
1	Середньооблікова чисельність штатних працівників, всього:	850	100,0	868	100,0	18	*
2	Непромисловий персонал	29	3,4	29	3,3	0	-0,1
3	Промислово-виробничий персонал, всього, в т.ч.:	821	96,6	839	96,7	18	0,1
3.1	Виробничий:	587	69,1	601	69,2	14	0,2
	- робітники	532	62,6	549	63,2	17	0,7
	- інший персонал (молодший обслуговуючий, працівники охорони, учні, стажери)	55	6,5	52	6,0	-3	-0,5
3.2	Управлінський:	234	27,5	238	27,4	4	-0,1
	- керівники	33	3,9	33	3,8	0	-0,1
	- спеціалісти	145	17,1	158	18,2	13	1,1
	- службовці	56	6,6	47	5,4	-9	-1,2

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток В]

З табл. 2.3 бачимо, що серед працівників ПрАТ «Монделіс Україна» 29 осіб непромислового персоналу, тобто співробітників, функціональні обов'язки яких не пов'язані безпосередньо з виробництвом чи продажем продукції, а задіяних в обслуговуванні об'єктів соціальної інфраструктури підприємства (їдальня, бібліотека, спортивна зала, міні-гуртожиток для працівників при Тростянецькій кондитерській фабриці).

Частка промислово-виробничого персоналу в структурі працівників підприємства за два роки зазнала несуттєвого приросту – на 0,1%, або до 96,7% в 2020 р. Його чисельність в абсолютному еквіваленті зросла на 18 осіб, в тому числі на 14 осіб за рахунок збільшення виробничого персоналу і на 4 особи – за рахунок приросту управлінського персоналу.

Серед виробничого персоналу максимально зросла кількість робітників – на 17 осіб, а питома вага цієї категорії персоналу підвищилась з 62,6% до 63,2% в загальній структурі працівників.

Чисельність іншого персоналу (молодшого обслуговуючого, учнів та стажерів, працівників охорони) скоротилась на 3 особи, або до 52 осіб в 2020 р. Їх частка в структурі персоналу зменшилась з 6,5% до 6% за період.

У складі управлінського персоналу ПрАТ «Монделіс Україна» максимальну кількість як в абсолютному, так і відносному вираженні займають спеціалісти. Їх приріст продовж 2019 – 2020 рр. становив 13 осіб і на кінець аналізованого періоду їх число сягнуло 158 осіб. В структурі персоналу питома вага спеціалістів зросла з 17,1% до 18,2%. Чисельність службовців скоротилась з 56 до 47 осіб (у структурі їх частка понизилась до 5,4% в 2020 р., або на 1,2%), а керівників залишилась сталою – 33 особи.

У табл. 2.4 деталізовано структуру персоналу підприємства за гендерною ознакою.

Керуючись принципами гендерного балансу, ПрАТ «Монделіс Україна» цілеспрямовано дбає про достатню присутність жінок у складі Leadership Team. Так, 58% управлінського персоналу підприємства в 2020 р. займають жінки, що на 0,3% більше, ніж в 2019 р. (приріст в абсолютному

Динаміка гендерної структури промислово-виробничого персоналу

ПрАТ «Монделіс Україна» за 2019 – 2020 рр.

Стать	Чисельність, осіб		Питома вага, %		Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне, осіб	Структурні зрушення, п.п.
<i>Промислово-виробничий персонал</i>						
Чоловіки	434	445	52,9	53,0	11	0,1
Жінки	387	394	47,1	47,0	7	-0,1
Разом	821	839	100,0	100,0	18	*
<i>Управлінський персонал</i>						
Чоловіки	99	100	42,3	42,0	1	-0,3
Жінки	135	138	57,7	58,0	3	0,3
Разом	234	238	100,0	100,0	4	*
<i>Виробничий персонал</i>						
Чоловіки	335	345	57,1	57,4	10	0,3
Жінки	252	256	42,9	42,6	4	-0,3
Разом	587	601	100,0	100,0	14	*

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток В]

еквіваленті становить 3 особи). Водночас, серед виробничого персоналу домінують чоловіки: їх частка у 2019 р. складала 57,1% (335 осіб), а наступного року – 57,4% (345 осіб).

В цілому ж, 47% персоналу підприємства на кінець аналізованого періоду формується з представниць жіночої статі. Це на 0,1% менше, ніж на початку періоду.

Динаміку освітнього складу та структури працівників ПрАТ «Монделіс Україна» проаналізуємо на підставі даних табл. 2.5. Отже, в ній переважають працівники з вищою освітою, що здобули освітні ступені бакалавра та магістра (спеціаліста). Питома вага працівників-бакалаврів у 2020 р. становить 24% (на 0,6% менше, ніж в 2019 р.), а працівників-магістрів – 66,4% (на 0,4% більше, ніж в 2019 р.).

Серед управлінського персоналу підприємства представлені лише працівники із вищою освітою, а серед виробничого – з усіма рівнями освіти: від середньої до магістерського рівня. Зокрема, кількість працівників виробничого підрозділу ПрАТ «Монделіс Україна» із середньою освітою є незначною і в 2020 р. становить 8 осіб, із професійно-технічною – 26 осіб, а

Таблиця 2.5

**Динаміка освітнього складу та структури промислово-виробничого персоналу ПрАТ «Монделіс Україна»
за 2019 – 2020 рр.**

№	Рівень освіти	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
		Чисельність, осіб	Питома вага, %	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Абсолютне, осіб	Структурні зрушення, п.п.
1	Середня:	9	1,1	8	1,0	-1	-0,1
1.1	управлінський персонал	0	0,0	0	0,0	0	0,0
1.2	виробничий персонал	9	1,1	8	1,0	-1	-0,1
2	Професійно-технічна:	24	2,9	26	3,1	2	0,2
2.1	управлінський персонал	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2.2	виробничий персонал	24	2,9	26	3,1	2	0,2
3	Молодший спеціаліст (молодший бакалавр):	44	5,4	47	5,6	3	0,2
3.1	управлінський персонал	0	0,0	0	0,0	0	0,0
3.2	виробничий персонал	44	5,4	47	5,6	3	0,2
4	Бакалавр:	202	24,6	201	24,0	-1	-0,6
4.1	управлінський персонал	68	8,3	60	7,2	-8	-1,1
4.2	виробничий персонал	110	13,4	103	12,3	-7	-1,1
5	Магістр (спеціаліст):	542	66,0	557	66,4	15	0,4
5.1	управлінський персонал	166	20,2	178	21,2	12	1,0
5.2	виробничий персонал	400	48,7	417	49,7	17	1,0
6	Всього промислово-виробничий персонал	821	100	839	100	18	*

Джерело: Розраховано автором на основі [Додаток В]

молодших спеціалістів (молодших бакалаврів) – 47 осіб, що відповідно на 1 особу менше та на 2 і 3 особи більше, ніж у 2019 р. Бакалаврів-виробничників у 2020 р. – 103 особи, що на 7 осіб менше, ніж у 2019 р., а магістрів-виробничників – вчетверо більше: 417 осіб, що на 17 осіб більше, ніж на початку періоду, що аналізується.

3-поміж управлінців підприємства у 2019 р. працівників із освітнім ступенем магістра в 2,5, а в 2020 р. – майже в 3 рази більше, ніж зі ступенем бакалавра. Таким чином, освітній рівень персоналу ПрАТ «Монделіс Україна» в цілому можна оцінити як достатньо високий.

За даними табл. 2.6 надамо оцінку динаміці вікової структури працівників підприємства.

Таблиця 2.6

Динаміка вікової структури промислово-виробничого персоналу ПрАТ «Монделіс Україна» за 2019 – 2020 рр.

Вікові категорії	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Абсолютне, осіб	Структурні зрушення, п.п.
Промислово-виробничий персонал						
15-28 років	159	19,4	168	20,0	9	0,6
29-40 років	205	25,0	209	24,9	4	-0,1
41-50 років	220	26,8	226	26,9	6	0,1
51-60 років	202	24,6	207	24,7	5	0,1
> 60 років	35	4,3	29	3,5	-6	-0,8
Всього	821	100	839	100	18	*
Управлінський персонал						
15-28 років	51	21,8	46	19,3	-5	-2,5
29-40 років	78	33,3	79	33,2	1	-0,1
41-50 років	60	25,6	60	25,2	0	-0,4
51-60 років	41	17,5	49	20,6	8	3,1
> 60 років	4	1,7	4	1,7	0	0,0
Всього	234	100	238	100	4	*
Виробничий персонал						
15-28 років	108	18,4	122	20,3	14	1,9
29-40 років	127	21,6	130	21,6	3	0,0
41-50 років	160	27,3	166	27,6	6	0,4
51-60 років	161	27,4	158	26,3	-3	-1,1
> 60 років	31	5,3	25	4,2	-6	-1,1
Всього	587	100	601	100	14	*

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток В]

Негативною характеристикою вікової структури промислово-виробничого персоналу ПрАТ «Монделіс Україна» вважаємо невисоку частку молоді віком 15-28 років. Так, у 2020 р. на підприємстві працювало лише 20% представників цієї категорії працівників, хоча це на 0,6% більше у порівнянні з 2019 р. Їх частка в структурі працівників-управлінців була не набагато вищою в 2019 р. – 21,8%, проте вже наступного року знизилась до 19,3%, а в структурі виробничого персоналу питома вага молоді становила 18,4% та 20,3% відповідно на початок і кінець періоду, що аналізується.

Найбільш чисельною групою промислово-виробничого персоналу ПрАТ «Монделіс Україна» продовж двох років є та, що перебуває у віковому діапазоні 41-50 років (їх частка в структурі ПВП збільшилась з 26,8% до 26,9%). На другому і третьому місцях – працівники віком 29-40 років (їх частка несуттєво знизилась – з 25% до 24,9%) та 51-60 років (їх частка несуттєво зросла – з 24,6% до 24,7%). Найменш чисельною групою є співробітники компанії віком понад 60 років, питома вага яких скоротилась з 4,3% у 2019 р. до 3,5% у 2020 р.

У структурі управлінського персоналу, на що вказують дані табл. 2.6, максимальна частка належить працівникам віком 29-40 років, а в структурі виробничого – працівникам у вікових межах 41-50 років і практично стільки ж у віці 51-60 років.

З огляду на той факт, що на ринку праці України загострюється боротьба роботодавців за талановиті молоді кадри, такий стан речей, коли в структурі персоналу частка молодих кадрів становить лише 1/5 частину, вказує на певні проблеми досліджуваного підприємства у їх залученні.

Аналіз кадрового забезпечення ПрАТ «Монделіс Україна» продовжимо оцінкою показників руху працівників, що зведені в табл. 2.7.

Коефіцієнт загального обороту персоналу на підприємстві виріс з 20,6% до 21,8% за два роки, що вказує на певний приріст вхідних та вихідних кадрових потоків. Коефіцієнт обороту по прийому за величиною (9,8%) менший коефіцієнта обороту по вибуттю (10,8%) в 2019 р., а в наступному

Рух працівників ПрАТ «Монделіс Україна» за 2019 – 2020 рр.

№	Показник	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	850	868	18	2,1
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	83	102	19	22,9
3	Кількість звільнених штатних працівників, осіб, в т.ч.:	92	87	-5	-5,4
3.1	із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	0	0	0	*
3.2	із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо)	92	87	-5	-5,4
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	846	861	15	1,8
Відносні показники руху працівників, %:					
5	Коефіцієнт загального обороту	20,6	21,8	1,2	*
6	Коефіцієнт обороту по прийому	9,8	11,8	2,0	*
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	10,8	10,0	-0,8	*
8	Коефіцієнт плинності кадрів	10,8	10,0	-0,8	*
9	Коефіцієнт відновлення працівників	90,2	117,2	27,0	*
10	Коефіцієнт постійності кадрів	99,5	99,2	-0,3	*

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток В]

році спостерігаємо протилежну ситуацію (11,8% проти 10%), тобто кількість прийнятих працівників у 2020 р. перевищувала кількість звільнених. Оскільки співробітники звільнялись з підприємства лише по причині плинності кадрів, то коефіцієнт обороту по вибуттю дорівнює коефіцієнту плинності. Величина останнього – 10,8% у 2019 р. і 10% у 2020 р. – є достатньо невисокою для підприємств сфери FMCG, в якій працює ПрАТ «Монделіс Україна» і має спадну динаміку, що розцінюється позитивно.

Коефіцієнт відновлення працівників виріс з 90,2% до 117,2% за два роки, що також є сприятливою тенденцією поповнення кадрового складу новачками та зниження відтоку кадрів. Коефіцієнт постійності персоналу

компанії знизився з 99,5% у 2019 р. до 99,2% у 2020 р. І хоча його динаміка була негативною, проте за величиною – не надто відчутною.

За твердженням співробітників відділу людських ресурсів ПрАТ «Монделіс Україна», практично половина зі звільнених працівників в 2019 – 2020 рр. – це торгові агенти, рівень плинності яких вищий за середній по підприємству. Також відчутні проблеми з їх залученням, особливо в регіонах.

Щодо кадрової політики, то вона займає центральне місце в системі стратегічного управління ПрАТ «Монделіс Україна». На початку 2020 р. підприємства світу стикнулись з глобальною проблемою поширення коронавірусної хвороби, що висунуло на перше місце не стільки питання адаптації бізнес-процесів до складних економічних умов, скільки питання безпеки працівників, особливо для таких великих роботодавців, як досліджуване підприємство. Компанія підтримала всі ініціативи уряду України задля мінімізації поширення COVID-19 серед працівників та клієнтів і оперативно вжила заходів щодо захисту співробітників: відміна відряджень, організація дистанційної роботи для офісних працівників, організація перевезення працівників в умовах карантину, контроль стану їх здоров'я, посилена дезінфекція робочих приміщень [19, с. 6].

Стратегічна задача кадрового менеджменту в ПрАТ «Монделіс Україна» – стати *great place to work* для кожного співробітника, з метою реалізації якої провадиться активна робота за напрямками кадрової політики, визначеними стратегічними планами розвитку компанії, характеристика яких представлена в табл. 2.8.

Оскільки наявність окремої програми підтримки добробуту співробітників є конкурентною перевагою ПрАТ «Монделіс» як роботодавця, деталізуємо її складові на рис. 2.2.

Варто зазначити, що напрямки кадрової політики ПрАТ «Монделіс Україна» і окремі її корпоративні проекти, а також склад програми «My Flex» коригуються щорічно за результатами оцінки залученості працівників (Engagement Survey). Така оцінка дозволяє HR-менеджерам дослідити думку

Характеристика основних напрямків кадрової політики

ПрАТ «Монделіс Україна»

№	Напрямок	Заходи та проєкти
1	Професійне навчання	<ul style="list-style-type: none"> – з 2016 року на підприємстві діє «Корпоративний університет», де наразі існує 4 факультети – для співробітників передбачені різні формати внутрішнього навчання (дистанційне, аудиторне, модульне, IQ Bars (вебінари), крос-функціональні зустрічі, платформа для обміну досвідом WELL, електронний вісник «Планета самонавчання») – інститут наставництва (менторства) та професійного коучингу
2	Кар'єрний розвиток та мобільність персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – спеціальні програми кар'єрного розвитку (Growing here weeks, Career Weeks тощо) – робота з кадровим резервом для закриття вакансій внутрішніми кандидатами – програми міжнародної мобільності: щорічно 2-3 співробітники з українського офісу отримують призначення з переїздом в офіс однієї з компаній Mondelēz International у іншій країні, щонайменше 10 беруть участь в міжнародних програмах стажування (≈80 країн)
3	Залучення талановитої молоді	Програма річного стажування на виробництві «Growing together program» (міста Вишгород, Тростянець) для студентів 4-5 курсів за напрямками інженер-технолог, агроном, інженер з обслуговування обладнання з допомогою із переїздом для кандидатів із інших міст
4	Оплата праці	Щорічний бенчмаркінг заробітних плат в галузі та їх перегляд для всіх категорій працівників, оплата праці за системою KPI (при їх розробці використовується система грейдів, визначених популярним методом оцінки посад The Hay Guide Chart Profile Method)
5	Добробут співробітників	Програма «My Flex» (рис. 2.2), яка передбачає послуги персоналу в 6 категоріях для створення комфортного робочого середовища і забезпечення балансу роботи і особистого життя (ця програма належить до категорії додаткового соціального пакету)
6	Корпоративне волонтерство	<ul style="list-style-type: none"> – щорічна благодійна акція «Місяць волонтерства» (екологічні ініціативи працівників та допомога вразливим групам населення) – патрунування шкіл-інтернатів та дитячих будинків: 3 в Сумській області і 2 в Київській області (майстер-класи, організація свят, збір коштів та речей) – участь команд компанії в щорічній спортивно-благодійній акції «Пробіг під каштанами»

Джерело: систематизовано автором на підставі [49; 63]

працівників стосовно компанії як місця роботи, дізнатись, чи готові вони порекомендувати її в якості роботодавця друзям та знайомим, чи розуміють вони конкурентні переваги від працевлаштування в компанії, наскільки залучені в роботу і на які зміни очікують.

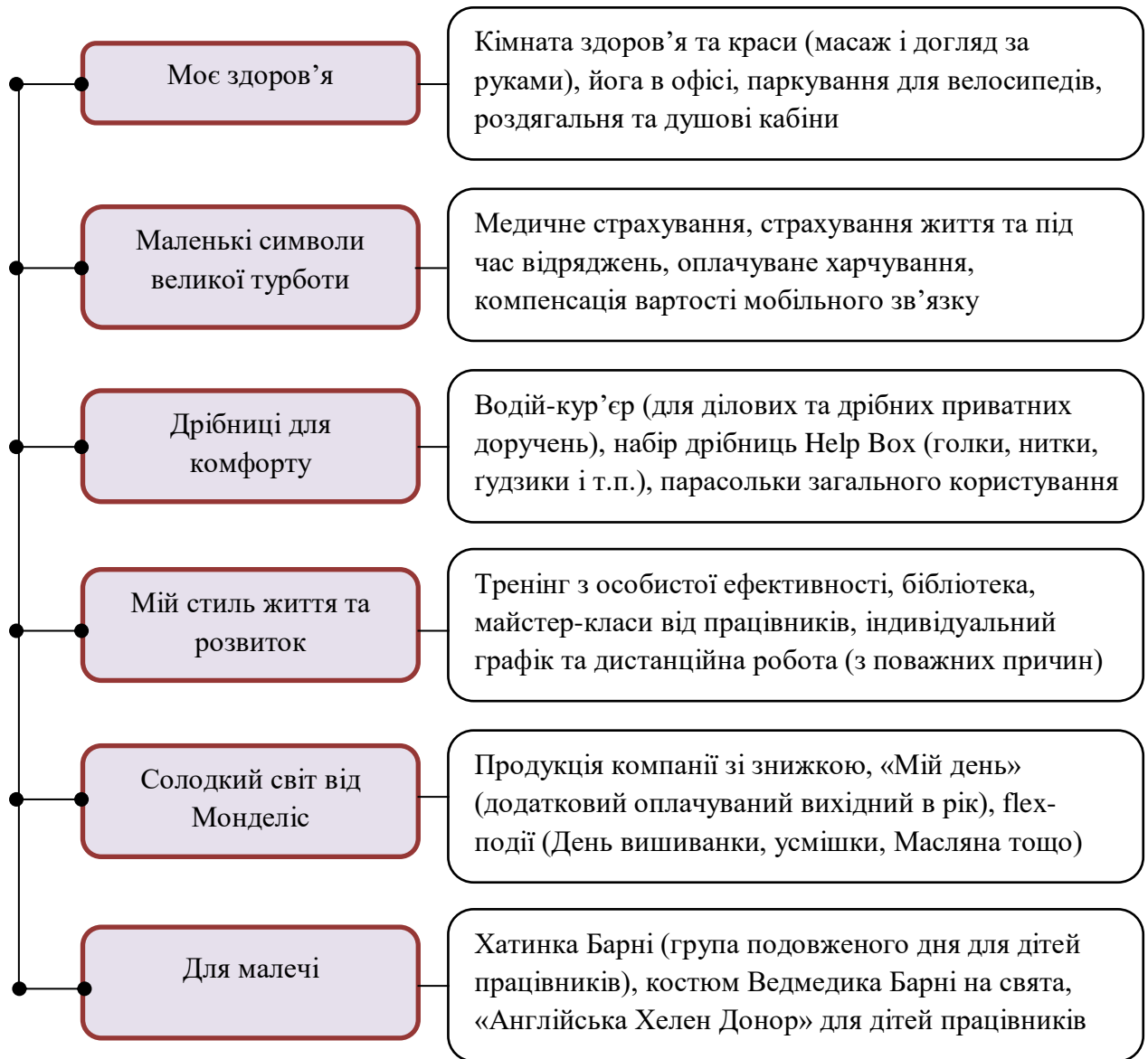


Рис. 2.2. Складові програми підтримки добробуту співробітників «My Flex»
ПрАТ «Монделіс Україна»

Джерело: складено автором на підставі [63]

ПрАТ «Монделіс Україна» періодично потрапляє в HR-рейтинги України як кращий роботодавець і соціально відповідальна компанія:

2017 рік: рейтинг кращих роботодавців за версіями газети «Kyiv Post», міжнародної компанії EY, №1 в номінації «Компанії з глобальною візією» і в ТОП-10 в рейтингах «HR-інновації», «Краща корпоративна освітня програма в Україні», «Кращі корпоративні програми CSR» за версією журналу «Бізнес» [44];

2019 рік: в топ-20 кращих роботодавців України за версією журналу «Влада грошей» та газети «Ділова столиця» [54];

2020 рік: генеральний директор компанії увійшов до рейтингу кращих CEO за версією журналу Forbes [44].

Разом із тим, за результатами моніторингу інших авторитетних рейтингів, нами з'ясовано, що за 2017 – 2020 роки ПрАТ «Монделіс Україна» жодного разу не входило до long-list кращих роботодавців за версіями журналу «Forbes-Україна» спільно із сайтом пошуку роботи Work.ua, найбільшого кадрового порталу grc.ua (до ребредингу – Head Hunter.ua) та не номінувалась на загальнонаціональну премію «HR бренд Україна». За інших рівних умов, це може вказувати на відносну нестабільність іміджевих позицій досліджуваного підприємства на ринку праці та сильні HR-проекти конкурентів.

Більш детальній оцінці кадрової політики досліджуваного підприємства із зазначенням її сильних і слабких сторін, загроз та можливостей буде присвячено наступний підрозділ кваліфікаційної роботи.

2.3. SWOT-аналіз кадрової політики підприємства та визначення векторів його кадрової стратегії

До SWOT-аналізу в економічній літературі використовують різні методичні підходи, тому в подальшому спиратимемось на один із його варіантів, що викладений в роботах [27; 31, с. 193-195] (у роботі [27] саме на прикладі SWOT-аналізу HR-системи компаній).

Для початку в табл. 2.9 представлено матрицю сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз кадрової політики ПрАТ «Монделіс Україна».

Інформацію для формування SWOT-матриці отримано в ході аналітичних досліджень у підрозділах 2.1 і 2.2 цієї кваліфікаційної роботи (для сильних та слабких сторін), а також шляхом моніторингу матеріалів про

SWOT-матриця кадрової політики ПрАТ «Монделіс Україна»

	СИЛЬНІ СТОРОНИ		СЛАБКІ СТОРОНИ
Сил.1	Розвинена система та інструментарій корпоративного навчання (п. 1 табл. 2.8)	Сл.1	Віддалене від центральних міст розташування виробничих потужностей компанії (м. Тростянець)
Сил.2	Відносно невисока для сегменту FMCG плинність кадрів (табл. 2.7)	Сл.2	Незначна частка молоді в структурі персоналу, як управлінського, так і виробничого (табл. 2.6)
Сил.3	Наявність розгалуженої програми заходів щодо підтримки добробуту співробітників «My Flex» (рис. 2.2)	Сл.3	Поміркована політика просування HR-бренду компанії на ринку праці порівняно з основними конкурентами
Сил.4	Конкурентний для регіонів присутності рівень заробітної плати (табл. 2.2) та прогресивна методика її нарахування (п. 4 табл. 2.8)	Сл.4	Проблеми із залученням та утриманням працівників з категорії торгових агентів, особливо в регіонах
	МОЖЛИВОСТІ		ЗАГРОЗИ
M1	Підвищення престижу і якості підготовки здобувачів інженерно-технічних і робітничих спеціальностей	31	Подальше зниження престижу і якості підготовки здобувачів інженерно-технічних і робітничих спеціальностей
M2	Активна діджиталізація HRM	32	Повільна діджиталізація HRM
M3	Слабкі кадрові стратегії ключових конкурентів та/або прорахунки в них	33	Агресивні кадрові стратегії ключових конкурентів
M4	Вжиття нових або невживаних до цього форматів співпраці із кандидатами з числа здобувачів ЗВО	34	Звуження можливостей для компанії співпрацювати із кандидатами з числа здобувачів ЗВО

Джерело: складено автором

підприємство та стан сучасного ринку праці у відкритих джерелах (для можливостей і загроз).

До експертного опитування було залучено 9 працівників середньої ланки управління та керівників окремих відділів ПрАТ «Монделіс Україна» з кадровим (HR) та економічним профілями посад, які на підставі анкети [Додаток Г] мали надати бальну оцінку запропонованим факторам внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

На наступному етапі були проаналізовані можливості та загрози кадрової політики компанії. Як бачимо з табл. 2.9, при їх виділенні використано спосіб попарного порівняння, коли кожній можливості відповідає протилежна їй за напрямком впливу загроза у зовнішньому оточенні підприємства чи навпаки (в деяких методиках застосовується інший

спосіб, коли вони можуть бути не залежними один від одного або комбінація обох способів). Тут задачею експертів була оцінка двох параметрів:

- значимості факторів (можливостей / загроз) кадрової політики підприємства за 5-бальною шкалою (значення цієї оцінки в межах кожного фактору є однаковою як для можливості, так і для загрози);
- вірогідність прояву факторів за шкалою від «0» до «1» (через парність можливостей та загроз їх вірогідність в сумі має дорівнювати «1»), як це описано в питанні №1 [Додаток Г].

Узагальнену оцінку отримано шляхом добутку вірогідності на значимість фактору і поділену на 5 [27], оскільки 5 – це максимально можливий бал, виходячи з наведеного вище методичного алгоритму.

У табл. Д1 [Додаток Д] зведено результати анкетування експертів. Керуючись ними, в табл. 2.10 побудовано матрицю можливостей та загроз кадрової політики ПрАТ «Монделіс Україна», де розташовано виділені нами фактори відповідно до загальних оцінок, визначених членами експертної групи.

Можливості із максимально високою загальною оцінкою мають стати для підприємства пріоритетними. До таких у ПрАТ «Монделіс Україна» відносять можливість скористатись протекціоністською політикою уряду, яка провадиться останнім часом, щодо підвищення престижу і якості підготовки здобувачів інженерно-технічних і робітничих спеціальностей (сумарний бал $M1 = 0,47$) чи навіть самій компанії сприяти цьому через посилення профорієнтаційної роботи, а також можливість вжиття нових або невживаних до цього форматів співпраці із закладами вищої освіти і здобувачами (сумарний бал $M4 = 0,58$ і є максимальним з-поміж всіх можливостей).

До найбільш небезпечних загроз кадрової політики ПрАТ «Монделіс Україна» потрапила загроза агресивних кадрових стратегій ключових конкурентів підприємства (сумарний бал $Z3 = 0,34$). За твердженням експертів, залучених до опитування, в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів конкуренти активно працюють над формуванням та просуванням

**Матриця можливостей та загроз розвитку кадрової політики
ПрАТ «Монделіс Україна»**

№	Можливості	Значимість фактору	Вірогідність прояву	Загальна оцінка
M1	Підвищення престижу і якості підготовки здобувачів інженерно-технічних і робітничих спеціальностей	3,2	0,7	0,47
M2	Активна діджиталізація HRM	1,3	0,4	0,10
M3	Слабкі кадрові стратегії ключових конкурентів та/або прорахунки в них	2,6	0,3	0,18
M4	Вжиття нових або невживаних до цього форматів співпраці із кандидатами з числа здобувачів ЗВО	3,9	0,7	0,58
Всього балів				1,32
№	Загрози	Значимість фактору	Вірогідність прояву	Загальна оцінка
31	Подальше зниження престижу і якості підготовки здобувачів інженерно-технічних і робітничих спеціальностей	3,2	0,3	0,18
32	Повільна діджиталізація HRM	1,3	0,6	0,16
33	Агресивні кадрові стратегії ключових конкурентів	2,6	0,7	0,34
34	Звуження можливостей для компанії співпрацювати із кандидатами з числа здобувачів ЗВО	3,9	0,3	0,20
Всього балів				0,88

Джерело: складено автором на основі [Додаток Д, табл. Д.1]

позитивного HR-бренду, інколи навіть з порушенням правил добросовісної конкуренції, вдаючись до хедхантингу ключових фахівців.

Загальна оцінка можливостей розвитку кадрової політики компанії становить 1,32 бали, а її загроз – 0,88 бали.

У подальшому методика SWOT-аналізу передбачає оцінку сильних і слабких сторін за наступним алгоритмом:

- оцінка позиції підприємства, яку воно займає за кожним фактором сильних і слабких сторін, за 5-бальною шкалою. Для сильних сторін – від найбільш сильної (5 балів) до найменш сильної (1 бал), для слабких сторін – від найбільш слабкої і навіть катастрофічної (5 балів) до найменш слабкої (1 бал);

- оцінка важливості фактору за 5-бальною шкалою: від 1 балу (не важливий) до 5 балів (дуже важливий), яке це описано в питанні №2 [Додаток Г].

Узагальнену оцінку отримано шляхом добутку позиції підприємства по певному фактору на його важливість і поділену на 25 [27], оскільки 25 – це максимально можливий бал, виходячи з наведеного вище методичного алгоритму.

У табл. Д.2 зведені проміжні результати анкетування експертів. Спираючись на них, у табл. 2.11 надано комплексну оцінку сильних і слабких сторін кадрової політики підприємства.

Таблиця 2.11

Оцінка сильних та слабких сторін кадрової політики ПрАТ «Монделіс Україна»

№	Сильні сторони	Позиція підприємства	Важливість	Загальна оцінка
Сил.1	Розвинена система та інструментарій корпоративного навчання	4,3	4,6	0,79
Сил.2	Відносно невисока для сегменту FMCG плинність кадрів	3,8	4,4	0,67
Сил.3	Наявність розгалуженої програми заходів щодо підтримки добробуту співробітників «My Flex»	4,8	4,8	0,91
Сил.4	Конкурентний для регіонів присутності рівень заробітної плати та прогресивна методика її нарахування	4,4	4,3	0,77
Всього балів				3,14
№	Слабкі сторони	Позиція підприємства	Важливість	Загальна оцінка
Сл.1	Віддалене від центральних міст розташування виробничих потужностей компанії (м. Тростянець)	4,4	4,6	0,81
Сл.2	Незначна частка молоді в структурі персоналу, як управлінського, так і виробничого (табл. 2.6)	4,8	4,9	0,93
Сл.3	Поміркована політика просування HR-бренду компанії на ринку праці порівняно з основними конкурентами	4,4	4,7	0,83
Сл.4	Проблеми із залученням та утриманням працівників з категорії торгових агентів, особливо в регіонах	4,2	4,1	0,69
Всього балів				3,27

Джерело: складено автором на основі [Додаток Д, табл. Д.2]

З табл. 2.11 бачимо, що найбільш сильною стороною кадрової політики ПрАТ «Монделіс Україна» експерти вважають наявність розгалуженої програми заходів щодо підтримки добробуту співробітників «My Flex» (0,91 бал), а найбільшим слабким її місцем – незначну частку молоді в структурі персоналу (0,93 бали). У підсумку сильні сторони були оцінені в 3,14 балів, що несуттєво, але нижче скупної оцінки слабких сторін (3,27 бали).

На підставі даних табл. 2.10 і табл. 2.11 сформуємо матрицю векторів альтернативних кадрових стратегій підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Матриця векторів альтернативних кадрових стратегій ПрАТ «Монделіс Україна»

Внутрішнє середовище	СИЛЬНІ СТОРОНИ (Сил.)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Сл.)
	Якщо Сил. > Сл.	Якщо Сил. < Сл. (3,14 < 3,27)
Зовнішнє середовище	МОЖЛИВОСТІ (М)	Міні-Максі <i>(Конкурентна кадрова стратегія)</i> ПрАТ «Монделіс Україна»
	Якщо М > З (1,32 > 0,88)	Максі-Максі <i>(Наступальна або підтримуюча кадрова стратегія)</i>
	ЗАГРОЗИ (З)	Міні-Міні <i>(Антикризова кадрова стратегія)</i>
	Якщо М < З	Максі-Міні <i>(Консервативна кадрова стратегія)</i>

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.10 – 2.12

У табл. 2.12 містяться як класичні назви стратегій, так і адаптовані під потреби кваліфікаційного (дипломного) дослідження назви кадрових стратегій, запропоновані автором. Отже, на перетині окремих складових груп факторів утворились поля стратегічних альтернатив, які необхідно врахувати при розробці кадрової стратегії підприємства [1, с. 42]:

Поле Сил. – М (стратегія «Максі-Максі»): сильні сторони перевищують слабкі, а можливості – загрози. Передбачає розробку стратегій подальшого нарощення сильних сторін у напрямку реалізації очевидних можливостей

зовнішнього середовища.

Поле Сил. – З (стратегія «Максі-Міні»): сильні сторони перевищують слабкі, але загрози – можливості. Орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів.

Поле Сл. – М (стратегія «Міні-Максі»): слабкі сторони перевищують сильні, а можливості – загрози. Спрямовує стратегічні дії підприємства на подолання слабких сторін за рахунок зовнішніх можливостей.

Поле Сл. – З (стратегія «Міні-Міні»): слабкі сторони перевищують сильні, а можливості – загрози. Передбачає розроблення такої стратегії, яка б дозволила підприємству одночасно нейтралізувати слабкі сторони та відвернути можливі загрози.

Відповідно до означених полів, нами запропоновано чотири типи кадрових стратегій:

- наступальна або підтримуюча (стратегія «Максі-Максі»), коли підприємство спроможне провадити наступальні дії на ринку праці та нарощувати сильні сторони діючої кадрової політики, або обирає шлях підтримки тієї сприятливої ситуації, що склалась у внутрішньому і зовнішньому середовищі;

- консервативна (стратегія «Максі-Міні»), коли підприємство має потужну кадрову політику, яка не потребує кардинальних змін, але має прикладати зусилля до знешкодження зовнішніх загроз;

- конкурентна (стратегія «Міні-Максі»), коли підприємство має використовувати конкурентні можливості, що йому надає зовнішнє середовище і ринок праці, для подолання слабких сторін кадрової політики;

- антикризова (стратегія «Міні-Міні»), коли підприємство має найгірші позиції на ринку праці і проблеми внутрішньої кадрової політики, які необхідно долати одночасно.

Як видно з табл. 2.12, ПрАТ «Монделіс Україна» за результатами SWOT-аналізу опинилося у полі Сл. – М, оскільки можливості зовнішнього середовища (1,32 бали) перевищують загрози (0,88 бали), а сильні сторони

(3,14 бали) дещо поступаються слабким сторонам (3,27 бали). Цьому полю відповідають стратегія «Міні-Максі» або конкурентна кадрова стратегія, яку рекомендовано використовувати в подальшому. Для її реалізації варто розробити стратегічні альтернативи і реалізувати їх комплексно, чому буде присвячено наступний розділ кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»

**3.1. Розробка програми заходів у рамках обраної кадрової стратегії
ПРАТ «Монделіс Україна»**

Враховуючи результати SWOT-аналізу, проведеного у попередньому розділі кваліфікаційної роботи, та необхідності реалізації ПРАТ «Монделіс Україна» конкурентної кадрової стратегії (інша назва – стратегія «Міні-Максі»), яка передбачає нейтралізацію слабких сторін кадрової політики компанії за рахунок можливостей, які надає зовнішнє середовище та ринок праці, визначимо стратегічні альтернативи, які стануть підґрунтям для розробки програми відповідних їй HR-заходів. Для цього скористаємось методикою, описаною в роботах [27; 31, с. 193-195] та дещо модифікованою під потреби кваліфікаційного дослідження.

Основними етапами ідентифікації стратегічних альтернатив розвитку конкурентної кадрової стратегії ПРАТ «Монделіс Україна» будуть такі:

1) Побудуємо матрицю спільних оцінок факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. У нашому випадку це буде матриця оцінок можливостей і слабких сторін.

Оцінки можливостей (зазначені в табл. 2.10 попереднього розділу кваліфікаційної роботи) в матриці будуть розташовані по вертикалі, а по горизонталі – оцінки слабких сторін. Відповідно, їх добуток буде утворювати кожен елемент матриці, що представлена в табл. 3.1.

Переходимо до наступного аналітичного етапу.

2) Групі експертів, яка вже була сформовано для потреб SWOT-аналізу, необхідно було оцінити кожен парю можливостей і слабких сторін на

**Матриця спільних оцінок SWOT-аналізу кадрової політики
ПрАТ «Монделіс Україна» в полі «Слабкі сторони – Можливості»**

Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища		Сл. 1	Сл. 2	Сл. 3	Сл. 4
		0,81	0,93	0,83	0,69
M1	0,47	0,38	0,43	0,39	0,32
M2	0,10	0,08	0,10	0,09	0,07
M3	0,18	0,14	0,16	0,15	0,12
M4	0,58	0,47	0,54	0,48	0,40

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.10 і табл. 2.11, скорочені позначення можливостей і слабких сторін взято там же

предмет того, як сильно вони взаємодіють один з одним, тобто з якою вірогідністю можна використати можливість зовнішнього середовища для подолання слабкої сторони. Іншими словами, оцінюється пріоритетність стратегічної альтернативи, яка знаходиться на їх перетині. Шкала оцінки – від «0» до «1», де «0» означає, що дана можливість не має жодного впливу на нівелювання слабкої сторони, і чим ближче значення наблизатиметься до «1», тим цей зв'язок буде сильнішим. Тобто оцінка «1» означатиме, що компанії з найбільшою вірогідністю слід використати дану можливість для подолання відповідної слабкої сторони і ця стратегічна альтернатива є найбільш пріоритетною.

У табл. Д.3 [Додаток Д] наведено експертні оцінки комбінацій можливостей і слабких сторін кадрової політики досліджуваного підприємства, які зведені в табл. 3.2.

**Середні експертні оцінки пріоритетності комбінацій можливостей і
слабких сторін кадрової політики ПрАТ «Монделіс Україна»**

Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища	Сл. 1	Сл. 2	Сл. 3	Сл. 4
M1	0,5	1,0	0,3	0,0
M2	0,0	0,8	1,0	0,6
M3	0,0	0,4	0,4	0,2
M4	0,4	1,0	1,0	0,2

Джерело: складено автором за даними табл. Д.3 [Додаток Д]

Перейдемо до останнього етапу розрахунків.

3) Шляхом множення елементів двох матриць (табл. 3.1 і табл. 3.2) отримаємо підсумкові оцінки пріоритетності комбінацій можливостей і слабких сторін кадрової політики ПрАТ «Монделіс Україна», що представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Пріоритетність комбінацій можливостей і слабких сторін кадрової політики ПрАТ «Монделіс Україна»

Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища		Сл. 1	Сл. 2	Сл. 3	Сл. 4
	Сума	0,40	1,11	0,73	0,14
M1	0,74	0,19	0,43	0,12	0,00
M2	0,20	0,00	0,07	0,08	0,04
M3	0,16	0,00	0,07	0,06	0,03
M4	1,28	0,21	0,54	0,46	0,07

Джерело: складено автором за даними табл. 3.1, 3.2

Отже, в табл. 3.3 комбінації, що отримали найвищі оцінки, мають стати для підприємства пріоритетними при побудові її кадрової стратегії. До таких у ПрАТ «Монделіс Україна» належать поля Сл. 2 – М1 (0,43 бали), Сл. 2 – М4 (0,54 бали) і Сл. 3 – М4 (0,46 балів). Охарактеризуємо їх більш детально з позиції взаємодії:

Сл. 2 – М1 – частка молоді в структурі виробничого персоналу підприємства може бути збільшена за рахунок його участі у спільних профорієнтаційних проєктах із державою та громадськими організаціями, спрямованих на підвищення престижу і якості підготовки здобувачів інженерно-технічних і робітничих спеціальностей, або шляхом організації власних корпоративних проєктів, що мають таке ж цільове спрямування.

Сл. 2 – М4 – частка молоді в структурі управлінського і виробничого персоналу підприємства може бути збільшена шляхом вжиття ним нових чи навіть інноваційних або невживаних до цього форматів співпраці із кандидатами з числа здобувачів закладів вищої освіти.

Сл. 3 – М4 – вирішити проблему поміркованої політики просування бренду роботодавця ПрАТ «Монделіс Україна» можна за рахунок вжиття

ним нових чи навіть інноваційних або невживаних до цього форматів співпраці із кандидатами з числа здобувачів закладів вищої освіти., відвоювавши певну частку ринку кандидатів.

Із зазначених комбінацій можливостей і слабких сторін кадрової стратегії ПрАТ «Монделіс Україна» бачимо, що фокус кадрової стратегії досліджуваного підприємства потребує зміщення з внутрішнього на зовнішній. Адже до цього в компанії робили акцент на закритті вільних вакансій за рахунок внутрішнього ринку праці, створюючи необхідні умови для горизонтальних і вертикальних ротацій діючого персоналу та формуючи потужний кадровий резерв. Тому всі подальші пропозиції будуть мати експериментальний характер. Запропоновані нами стратегічні альтернативи в рамках конкурентної кадрової стратегії ПрАТ «Монделіс Україна» представлені в табл. 3.4.

Як бачимо, в полях Сл.2 – М4 і Сл. 3 – М4 запропоновано реалізацію спільної стратегічної альтернативи, яка вирішує, з нашого погляду, одразу дві наявні проблеми: активізує розвиток HR-бренду ПрАТ «Монделіс Україна» на ринку праці і робить це за рахунок залучення талановитих кандидатів з числа здобувачів цільових закладів вищої освіти. Цього можна досягти, розробивши та впровадивши програму амбасадорів HR-бренду.

Проведені нами дослідження показали, що такі програми не є поширеними серед вітчизняних роботодавців, проте їх поступово починають впроваджувати відомі компанії, зокрема, міжнародна консалтингова компанія «EY» (проект «Амбасадор EY»), українська IT-компанія SoftServe (проект «Cooperating for growing together»), мережа супермаркетів «Сільпо» (проект «Амбасадор «Сільпо») та КБ «Альфа-Банк Україна» (проект «Амбасадор на мільйон»). Серед представників FMCG сегменту вони відсутні, тому, з нашого погляду, ПрАТ «Монделіс Україна» може стати флагманом у цьому напрямку залучення кандидатів.

Таблиця 3.4

Найбільш пріоритетні комбінації можливостей і слабких сторін зі SWOT-аналізу та відповідні їм стратегічні альтернативи в рамках конкурентної кадрової стратегії ПрАТ «Монделіс Україна»

		СЛАБКІ СТОРОНИ	
		Сл. 2	Сл. 3
МОЖЛИВОСТІ			Незначна частка молоді в структурі персоналу, як управлінського, так і виробничого
	M1	Підвищення престижу і якості підготовки здобувачів інженерно-технічних і робітничих спеціальностей	<p>Профорієнтаційно-консультаційний і частково – іміджевий проект:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стажування для викладачів закладів вищої і професійно-технічної освіти на базі Корпоративного університету компанії 2. Допомога викладачам в оновленні та розробці освітніх програм шляхом залучення до цього процесу експертів з числа співробітників компанії 3. Участь компанії в масштабних профорієнтаційних проектах для молоді, зокрема, «ПроПрофесії»
	M4	Вжиття нових або невживаних до цього форматів співпраці із кандидатами з числа здобувачів ЗВО	Проект амбасадорів HR-бренду компанії серед здобувачів цільових ЗВО «Sweet world of Mondelez ambassadors»

Джерело: складено автором

Сутність програм амбасадорів HR-бренду зводиться до того, що студенти цільових навчальних закладів стають офіційними представниками компанії, просуваючи на різних умовах (на платній або безоплатній основі) і з різним набором бонусів позитивний бренд роботодавця у студентській спільноті.

Запропонована нами програма амбасадорів ПрАТ «Монделіс Україна» (пілотна назва «Sweet world of Mondelez ambassadors» з огляду на бізнес-профіль діяльності компанії) була розроблена шляхом поєднання позитивного досвіду реалізації окремих складових аналогічних програм компанії SoftServe [52] та КБ «Альфа-Банк Україна» [43], а її зміст представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Зміст програми амбасадорів HR-бренду ПрАТ «Монделіс Україна»
«Sweet world of Mondelez ambassadors»**

№	Позиція	Змістовні положення
1	2	3
1	Цільова аудиторія	<ul style="list-style-type: none"> • Студенти 3-4 курсу ЗВО України у містах: Київ, Суми, Полтава, Чернігів, Харків • Спеціальності – економічні, харчові технології, інженерні, агрономія • Знання мови – рівень Intermediate і вище • Персональні навички: організаційні, комунікаційні та презентаційні, перевага для членів студентських, громадських чи волонтерських організацій
2	Тривалість програми та формат участі	Тривалість програми – 6 місяців + 1 місяць на етап відбору; участь передбачена як в offline форматі, так і дистанційно (з огляду на епідеміологічну ситуації в країні)
3	Обов'язки амбасадора	<ol style="list-style-type: none"> 1. Налагодження комунікацій з центрами працевлаштування та студентським активом свого ЗВО 2. Участь в кар'єрних та студентських заходах (ярмарках вакансій, кар'єрних форумах, конференціях тощо) свого міста чи ЗВО в якості офіційного представника компанії 3. Участь у створенні контенту та просуванні бренду роботодавця ПрАТ «Монделіс Україна» в соціальних мережах Instagram, Facebook та TikTok (створення постів, залучення підписників, організація розіграшів, проведення опитувань тощо) 4. Допомога рекрутерам компанії при наборі студентів на практику, програми стажування, у проведенні її презентацій 5. Допомога в організації соціальних програм та івентів для співробітників компанії

1	2	3
4	Нематеріальні бонуси для амбасадорів	<ul style="list-style-type: none"> • Безкоштовна участь в усіх навчальних курсах та програмах для співробітників компанії на базі Корпоративного університету ПрАТ «Монделіс Україна» • Перспектива працевлаштування (стажування) в одному з відділів компанії за результатами роботи • Можливість створення та управління власною командою під час реалізації проектів ПрАТ «Монделіс Україна» у своєму місті чи ЗВО
5	Матеріальна винагорода амбасадорів	Щомісячна стипендія, премія за перевиконання індивідуальних планів та активність кращим амбасадорам один раз на 2 місяці
6	Схема відбору учасників в програму	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збір заявок на участь в програмі та відбір учасників за формальними критеріями та ступенем мотивації. 2. 2-тижнева освітня програма для відібраних учасників та вирішення бізнес (виробничих) кейсів. 3. Відбір 10 фіналістів-амбасадорів (по 2 представники з кожного міста)

Джерело: складено автором

Розглянемо більше детально схему відбору учасників в програму та подальшої їх участі в ній у якості амбасадорів.

Планується, що на початку календарного року буде оголошено про набір в програму «Sweet world of Mondelēz ambassadors» і кожен бажаючий, хто відповідає заявленим критеріям (пункт 1 табл. 3.5), може надіслати анкету і мотиваційний лист у відділ управління людськими ресурсами ПрАТ «Монделіс Україна». Рекламну інформацію про програму буде поширено через центри працевлаштування, соціальні сторінки факультетів ЗВО цільових міст та усі корпоративні канали комунікації з кандидатами в компанії.

Відібраних на цьому етапі учасників буде запрошено на наступний етап – 2-тижневу освітню програму від спеціалістів ПрАТ «Монделіс Україна» різних профілів діяльності, основна мета якої – ближче познайомити потенційних амбасадорів зі специфікою роботи в компанії, її корпоративною культурою, розвинути важливі для подальшої співпраці soft skills та вирішити бізнесові (виробничі) кейси, аби визначитись із фіналістами.

За результатами вирішення кейсів до участі в програмі «Sweet world of Mondelēz ambassadors» будуть запрошені 10 переможців – по 2 амбасадора з кожного цільового міста, які обирались з огляду на географічне розташування ПрАТ «Монделіс Україна» (Київська філія і Тростянець кондитерська фабрика).

Передбачається, що етап відбору амбасадорів буде тривати до 1 місяця. Надалі вони працюватимуть за напрямком (спеціальністю), відповідно до обов'язків, визначених програмою (пункт 3 табл. 3.5), та під наставництвом співробітників компанії відповідного профілю продовж 6 місяців.

В якості матеріального заохочення та з метою підвищення зацікавленості амбасадорів виконувати поставлені задачі передбачено щомісячну виплату стипендії (заробітної плати) у розмірі 6000 грн., а також бонусу – премії за перевиконання індивідуальних планів 3-м кращим амбасадорам (на підставі особистих рейтингів) в такому ж розмірі один раз на два місяці, аби привнести в програму елемент змагань і здорової конкуренції.

По закінченню програми студенту-амбасадору з найвищим рейтингом буде запропоновано офіційне працевлаштування, іншим – стажування у профільних до їх спеціальності відділах ПрАТ «Монделіс Україна».

У табл. 3.6 представлено графік реалізації програми амбасадорів ПрАТ «Монделіс Україна».

Таблиця 3.6

Графік реалізації програми «Sweet world of Mondelēz ambassadors»

№	Етапи	Місяці						
		01	02	03	04	05	06	07
1	Збір заявок на участь в програмі							
2	2-тижнева освітня програма для учасників та вирішення бізнес-кейсів							
3	Відбір 10 фіналістів							
4	Робота в програмі							
5	Підбиття проміжних рейтингів амбасадорів							
6	Завершення програми та пропозиції працевлаштування (стажування) учасникам							

Джерело: складено автором

За інформацією з табл. 3.6 можна порахувати орієнтовні витрати за проєктом. Так, виконання етапів №1-3 не потребуватиме витрат, оскільки ними будуть займатись штатні HR-менеджери, до посадових обов'язків яких, в тому числі входить організація HR-активностей та їх просування (таргетинг) у соціальних мережах. Розміщення рекламної інформації про захід також буде безкоштовним, оскільки заклади вищої освіти, з якими співпрацюватиме ПрАТ «Монделіс Україна», зацікавлені в участі своїх здобувачів у кар'єрних програмах із міжнародною компанією і роблять це, зазвичай, на безоплатній основі.

Починаючи з другого місяця програми, передбачається виплата стипендій десятию студентам-амбасадорам, які будуть оформлені за договором на стажування. Отже, загальний термін виплат становитиме 6 місяців. Тричі за весь термін трьома найбільш продуктивним амбасадорам будуть нараховуватись додаткові премії. Також вважаємо, що варто передбачити в бюджеті витрат доплати за наставництво HR-спеціалістам ПрАТ «Монделіс Україна», оскільки вони будуть складати і контролювати виконання амбасадорами індивідуальних планів, ставити їм задачі, координувати роботу і допомагати в реалізації корпоративних HR-проєктів. Пропонуємо залучити до наставництва трьох HR-спеціалістів (вони можуть змінюватись продовж всього терміну дії програми), які будуть отримувати щомісячну доплату, яка передбачена Положенням про наставництво ПрАТ «Монделіс Україна», у розмірі 15% посадового окладу (тарифної ставки) працівника-наставника. Оскільки визначити наперед заробітну плату наставників не є можливим, будемо орієнтуватись на середню заробітну плату співробітників ПрАТ «Монделіс Україна» за 2020 рік, а термін виплати співпадатиме з терміном амбасадорства (6 місяців).

Усі вказані витрати належить до фонду оплати праці, тому в бюджет витрат необхідно закласти ще й нарахування єдиного соціального внеску.

Загальний бюджет витрат за програмою амбасадорів ПрАТ «Монделіс Україна» наведено в табл. 3.7.

Напрямки витрат за програмою «Sweet world of Mondelez ambassadors»

№	Витрати	Тис. грн.
1	Стипендіальний фонд амбасадорів за місяць	60,0
2	Стипендіальний фонд амбасадорів за термін дії програми	360,0
3	Преміальний фонд кращим амбасадорам (1 раз на 2 місяці)	18,0
4	Преміальний фонд кращим амбасадорам за весь термін дії програми	54,0
5	Щомісячна доплата до заробітної плати HR-наставникам	2,9
6	Доплата до заробітної плати HR-наставникам за весь термін дії програми	17,2
7	Всього витрат (фонд оплати праці)	431,2
8	Нарахування єдиного соціального внеску на фонд оплати праці	94,9
9	Всього витрат із нарахуваннями	526,1

Джерело: складено автором

Таким чином, впровадження програми амбасадорів «Sweet world of Mondelez ambassadors» потребуватиме витрат у розмірі 526,1 тис. грн.

Другою із запропонованих у табл. 3.4 стратегічних альтернатив в рамках реалізації конкурентної кадрової стратегії ПрАТ «Монделіс Україна» є реалізації профорієнтаційно-консультаційного і частково – іміджевого проєкту, який відноситься безпосередньо до поля Сл.2 – М1 і дотичний до поля Сл. 3 – М1. Він передбачатиме три ключові напрямки:

1) Стажування для викладачів цільових закладів вищої і професійно-технічної освіти на базі Корпоративного університету компанії.

Такий захід буде взаємовигідним форматом співпраці навчальних закладів із ПрАТ «Монделіс Україна», спрямованим на підвищення рівня фахової компетентності викладачів, від чого, у першу чергу, залежить якість підготовки майбутніх здобувачів за профільними спеціальностями (економічними, технологічними, аграрними, інженерними), яких потребує компанія.

Навчання викладачів ЗВО і закладів професійно-технічної освіти пропонуємо організувати безкоштовно в дистанційному та/або очному форматах на базі діючого в компанії Корпоративного університету і оформлювати його сертифікатом стажування на певну кількість академічних годин. Набір учасників до програми викладацького стажування буде

здійснюватись двічі на рік на підставі їх конкурсного відбору. Критеріями відбору можуть бути правильність та оригінальність виконання кейсового завдання та переконливість мотиваційного листа. Обрані учасники будуть розподілені за групами по спеціальностям (оптимальна місткість групи – до 10 осіб).

Зміст програм стажування буде визначатись в контексті кожної спеціальності окремо, проте всі програми, вважаємо, повинні мати освітні блоки, пов'язані з розвитком soft skills представників науково-педагогічного персоналу та їх ефективної взаємодії зі студентами, як то фасилітація, коучинг, тьюторство та професійна орієнтація молоді.

До викладання на курсах стажування рекомендуємо залучати працівників ПрАТ «Монделіс Україна» відповідного профілю, що перебувають у кадровому резерві, а значить – внести корективи до рейтингової оцінки кандидатів-резервістів на кар'єрне підвищення, додавши до неї участь в якості викладачів на цих курсах як обов'язковий пункт.

Реалізації означеного заходу передуватимуть підготовчі роботи, пов'язані з розробкою змісту і графіків стажування, навчально-методичних матеріалів за спеціальностями, налагодженням комунікацій з адміністрацією навчальних закладів, тестуванням форм зв'язку із викладачами, заповненням корпоративної дистанційної платформи навчальними матеріалами тощо, що будуть покладені на двох спеціалістів-методистів Корпоративного університету ПрАТ «Монделіс Україна». Тому в бюджеті витрат передбачимо разові преміальні виплати у розмірі 15000 грн. У розрахунку на двох виконавців та з врахуванням сплати єдиного соціального внеску витрати на стажування викладачів закладів вищої і професійно-технічної освіти на базі Корпоративного університету компанії будуть складати 36,6 тис. грн.

2) Допомога викладачам в оновленні та розробці освітніх програм шляхом залучення до цього процесу експертів з числа співробітників ПрАТ «Монделіс Україна».

Працівники компанії, залучені до реалізації попереднього заходу, можуть проводити на добровільних засадах та керуючись власною і корпоративною соціальною відповідальністю консультації викладачів цільових навчальних закладів щодо оновлення та розробки освітніх програм за профільними спеціальностями як стейкхолдери. Цей захід може бути організований в рамках попереднього, або як окремий проєкт, який не потребує фінансових затрат. Співпраця із ЗВО і закладами професійно-технічної освіти із ПрАТ «Монделіс Україна» у такому форматі спрямована, перш за все, на формування системи практикоорієнтованого навчання за інженерно-технічними та робітничими спеціальностями, максимально наближеного до виробничих процесів, що відбуваються в компанії, та підвищення якості підготовки студентів – потенційних кандидатів.

3) Участь компанії у масштабних профорієнтаційних проєктах для молоді.

Активізація профорієнтаційної роботи з боку ПрАТ «Монделіс Україна» вирішуватиме одразу дві наявні проблеми: сприятиме підвищенню престижу інженерно-технічних та робітничих спеціальностей в Україні, у збільшенні контингенту представників яких компанія має зацікавленість; формуватиме імідж надійного і перспективного роботодавця в очах потенційних кандидатів з числа школярів.

Пропонуємо ПрАТ «Монделіс Україна» звернути увагу на популярні профорієнтаційні проєкти, що вже існують в Україні на комерційних і громадських засадах та допомагають учням випускових класів зорієнтуватись у виборі професійного покликання. Участь в них як з фінансової, так і з організаційної точки зору є менш затратною, ніж самостійна розробка і реалізація аналогічних проєктів компанією, адже вони вже мають налагоджені канали комунікацій з усіма зацікавленими сторонами, беруть на себе функції з просування, маркетингу та реклами, залучення учасників до профорієнтаційних заходів.

Серед подібних проєктів виділимо проєкт Київського молодіжного центру «ПроПрофесії», що реалізується у партнерстві з двома авторитетними job-сайтами (grc.ua, rabota.ua), інформаційним порталом для абітурієнтів Znaj.ua та ще близько 20 відомими міжнародними і українськими компаніями в усіх регіонах країни.

З огляду на послуги, які пропонують організатори проєкту «ПроПрофесії» для компаній-партнерів [45], HR-спеціалісти ПрАТ «Монделіс Україна» можуть бути задіяні у наступних профорієнтаційних івентах:

- майстер-класах, присвячених певним професіям (фахівці компанії-організатора допомагають в розробці їх сценаріїв в інтерактивних форматах);
- екскурсіях підприємством (можуть бути влаштовані як в Київській філії компанії, так і на Тростянецькій кондитерській фабриці, де функціонує корпоративний музей);
- літньому профорієнтаційному таборі для учнів «ПрофМісто», що присвячені різним галузям промисловості і секторам економіки України (зрозуміло, що ПрАТ «Монделіс Україна» зацікавлена в сегменті FMCG);
- ознайомчих зі станом ринку праці та методиками вибору професії лекціях у школах;
- профорієнтаційних форумах та конференціях для учнів старших класів та їх батьків.

Варто зазначити, що для цільової аудиторії (школярів) проєкт «ПроПрофесії» реалізує як платні активності, так і безкоштовні. Вартість участі HR-спеціалістів ПрАТ «Монделіс Україна» у ньому визначити точно достатньо складно, адже вона залежить від кількості та категорії заходів, частоти їх проведення продовж року, що може коригуватись. Проте мінімальний річний пакет компанії-учасника проєкту коштує в середньому 90 тис. грн. [45], які необхідно закласти в бюджет програми запропонованих нами заходів.

Таким чином, повний перелік заходів в рамках конкурентної кадрової стратегії ПрАТ «Монделіс Україна» та їх орієнтовна вартість наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Плановий бюджет витрат на реалізацію програми заходів в рамках конкурентної кадрової стратегії ПрАТ «Монделіс Україна»

№	Статті витрат	Тис. грн.
1	Проект амбасадорів HR-бренду компанії «Sweet world of Mondelez ambassadors» серед здобувачів цільових закладів вищої освіти	526,1
2	Організація курсів стажування для викладачів цільових закладів вищої та професійно-технічної освіти на базі Корпоративного університету компанії (разові преміальні виплати із нарахуваннями спеціалістам-методистам за підготовчі роботи)	36,6
3	Допомога викладачам в оновленні та розробці освітніх програм шляхом залучення до цього процесу експертів з числа співробітників	0,0
4	Участь компанії у масштабному профорієнтаційному проекті «ПроПрофесії»	90,0
5	Всього витрат	652,7

Джерело: складено автором

Запропонована нами програма заходів потребує оцінки з позиції ефективності інвестування в їх реалізацію 652,7 тис. грн., а також результатів їх впливу на основні показники діяльності підприємства, чому буде присвячено наступний підрозділ кваліфікаційної роботи.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності програмних заходів та їх впливу на фінансові показники діяльності підприємства

Планується, що реалізація програмних заходів призведе до приросту чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПрАТ «Монделіс Україна», оскільки вони сприятимуть покращенню іміджу компанії як роботодавця, притоку молодих талановитих співробітників, підвищенню рівня професійної самореалізації співробітників компанії, які братимуть в них участь, ступеня їх задоволеністю роботою, що позитивно

відобразиться на результативності праці. Задля прогнозування цього приросту (у %) було опитано членів експертної групи, яка була сформована для потреб SWOT-аналізу в другому розділі кваліфікаційної роботи, результати чого представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Результати опитування експертів щодо приросту чистого доходу від реалізації продукції компанії за запропонованою програмою заходів

Члени експертної групи	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Приріст чистого доходу від реалізації продукції, % (x_i)	0,075	0,06	0,10	0,08	0,11	0,11	0,09	0,12	0,12

Для перевірки прогнозних оцінок на надійність та типовість розрахуємо два взаємопов'язані показники – середнє квадратичне відхилення і визначений з його допомогою коефіцієнт варіації.

Середнє квадратичне відхилення має таку формулу розрахунку:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

де σ – середнє квадратичне відхилення (у %); x_i – приріст чистого доходу від реалізації продукції компанії, спрогнозований і-м експертом, у %; \bar{x} – середнє значення приросту чистого доходу (у %); n – кількість членів в експертній групі, осіб.

Для обчислення означеного показника в табл. 3.10 наведено проміжні розрахунки.

Таблиця 3.10

Проміжні дані для обчислення середнього квадратичного відхилення

1	Члени експертної групи	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Приріст чистого доходу, % (x_i)	0,075	0,06	0,10	0,08	0,11	0,11	0,09	0,12	0,12
3	\bar{x}	0,096								
4	Відхилення	-0,02	-0,04	0,00	-0,02	0,01	0,01	-0,01	0,02	0,02
5	Δx^2	0,0004	0,0013	0,0000	0,0003	0,0002	0,0002	0,0000	0,0006	0,0006
6	Сума Δx^2	0,0036								

Сума квадратичних відхилень становить 0,0024, а середнє квадратичне відхилення розрахуємо за формулою (3.1) як:

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,0036}{9}} = 0,020\%$$

Коефіцієнт варіації, величина якого вказує на однорідність сукупності експертних оцінок, розраховується за формулою:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{x} \cdot 100\% \quad (3.2)$$

У нашому випадку коефіцієнт варіації буде таким:

$$cv_{\sigma} = \frac{0,020}{0,096} \cdot 100\% = 20,8\%$$

Отримана величина коефіцієнта варіації ($cv_{\sigma} = 20,8\%$) нижча за 33%, тому сукупність експертних оцінок можна вважати однорідними та використовувати в подальших розрахунках.

Методом стандартного розподілу вірогідностей визначимо найбільш вірогідний приріст чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Монделіс Україна». Для цього необхідно представити його прогнозні значення, надані експертами, в порядку зростання, як це показано в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Ранжований ряд значень приросту чистого доходу від реалізації продукції компанії у порядку зростання

Значення (x_i)	0,06	0,075	0,08	0,09	0,10	0,11	0,11	0,12	0,12
Прогноз	Песимістичний (П)				Вірогідний (В)				Оптимістичний (О)

Прогнозований приріст чистого доходу від реалізації продукції підприємства внаслідок реалізації програмних заходів за методом стандартного розподілу вірогідностей обчислимо за формулою:

$$x_{\text{ПРОГНОЗ}} = \frac{O + 4 \cdot B + П}{6}, \quad (3.3)$$

де O – оптимістичний, B – вірогідний, П – песимістичний прогнози (у %).

Шляхом підстановки у формулу (3.3) отримаємо наступне значення:

$$x_{\text{ПРОГНОЗ}} = \frac{0,06 + 4 \cdot 0,10 + 0,12}{6} = 0,097\%$$

Розрахуємо приріст чистого доходу у вартісному еквіваленті:

$$7229422 \cdot 0,00097 = 6988,4 \text{ (тис.грн.)}$$

7229422 тис. грн. – це чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Монделіс Україна» в 2020 році з форми № 2 фінансової звітності (зазначено в табл. 2.2 і [Додаток Б]).

Розмір чистого доходу від реалізації продукції підприємства в проєктному році складе:

$$7229422 + 6988,4 = 7236410,4 \text{ (тис.грн.)}$$

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції підприємства становили в 2020 році 6484742 тис. грн. (зазначено в табл. 2.2 і [Додаток Б]). Із них постійні витрати – 1102406,1 тис. грн., змінні витрати – 5382335,9 тис. грн. Динаміка змінних витрат прямо пропорційна змінами чистого доходу від реалізації продукції підприємства, а отже, їх приріст в проєктному році буде становити:

$$5382335,9 \cdot 0,00097 = 5202,9 \text{ (тис.грн.)}$$

Реалізація програмних заходів потребуватиме витрат у розмірі 652,7 тис. грн. (табл. 3.8), які відносяться до поточних і будуть включатись у приріст повних витрат, величина якого буде такою:

$$5202,9 + 652,7 = 5855,6 \text{ (тис.грн.)}$$

У проєктному році повні витрати будуть дорівнювати:

$$6484742 + 5855,6 = 6490597,6 \text{ (тис.грн.)}$$

Приріст прибутку від реалізації продукції ПрАТ «Монделіс Україна» в проєктному році розраховуємо як:

$$6988,4 - 5855,6 = 1132,8 \text{ (тис.грн.)}$$

Величина прибутку від реалізації продукції підприємства за проєктом складе:

$$744680 + 1132,8 = 745812,8 \text{ (тис.грн.)}$$

744680 тис. грн. – це прибуток від реалізації продукції підприємства в 2020 році з форми №2 фінансової звітності (зазначено в табл. 2.2 і [Додаток Б]).

Чистий прибуток в проєктному році зростає на:

$$532060 \cdot (100 - 18) \div 100 = 928,9 \text{ (тис.грн.)}$$

532060 тис. грн. – це чистий прибуток ПрАТ «Монделіс Україна» в 2020 році з форми № 2 фінансової звітності (зазначено в табл. 2.2 і [Додаток Б]); 18% – це ставка податку на прибуток підприємств, що діє на момент дослідження.

У табл. 3.12 оформимо результати проведених вище розрахунків, з яких бачимо, що абсолютні значення показників прибутковості зростуть в динаміці.

Таблиця 3.12

Очікувані результати від реалізації програмних заходів в рамках реалізації конкурентної кадрової стратегії ПрАТ «Монделіс Україна»

№	Показники	Значення, тис. грн.
1	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	6988,4 (0,097%)
2	Приріст повних витрат	5855,6
3	Приріст прибутку від реалізації продукції	1132,8
4	Приріст чистого прибутку	928,9

Початкові інвестиції на реалізацію програмних заходів не передбачають значних капітальних вкладень. Їх розмір буде складатись тільки з приросту нормативу оборотних коштів, що з'явиться унаслідок прогнозованого приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства (6% від 85% приросту змінних витрат), і становитиме:

$$ПІ = 5202,9 \cdot 0,06 \cdot 0,85 = 265,4 \text{ (тис.грн.)}$$

Чистий генерований грошовий потік за проектом буде дорівнювати приросту чистого прибутку, а саме:

$$ЧГП = \Delta ЧП = 928,9 \text{ (тис.грн.)}$$

Коефіцієнт приведення (α_i) обчислимо, виходячи зі ставки дисконту (p) за роками життєвого циклу проекту, на підставі наступної формули:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1 + p)^i} \quad (3.4)$$

З огляду на масштаби діяльності ПрАТ «Монделіс Україна» проект є низько затратним, тому вважаємо, що термін його життєвого циклу може

бути встановлений на рівні 2-х років. Ставка дисконту прив'язана до облікової ставки Національного банку України (на момент дослідження з 16.04.2021 р. вона становить 7,5%), а також включає надбавку за ризик інвестування в підприємство, надбавку за галузевий ризик, а тому в сукупності становить 12%. Отже, коефіцієнт приведення по роках буде таким:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1 + 0,12)^1} = 0,89$$

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1 + 0,12)^2} = 0,80$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків за два роки, на які розраховано проєкт, визначається за формулою:

$$\sum_{i=1}^n HB_i = HB_1 + HB_2 = ЧГП \cdot (\alpha_1 + \alpha_2) \quad (3.5)$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків у нашому випадку становитиме:

$$\sum_{i=1}^n HB_i = 928,9 \cdot (0,89 + 0,80) = 1570 \text{ (тис.грн.)}$$

Чиста нинішня вартість обчислюється за формулою:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^n HB_i - ПІ \quad (3.6)$$

Для запропонованих проєктних заходів він буде таким:

$$ЧНВ = 1570 - 265,4 = 1304,6 \text{ (тис.грн.)}$$

Дисконтований термін повернення інвестицій розраховується як:

$$T_{д} = \frac{ПІ}{\overline{НВ}}, \quad (3.7)$$

де $\overline{НВ}$ – це середня за рік нинішня вартість, яка обчислюється наступним чином:

$$\overline{НВ} = \frac{\sum_{i=1}^n НВ_i}{n}, \quad (3.8)$$

де n – це термін життєвого циклу проєкту.

Отже, дисконтований термін повернення інвестицій у проєкт буде тривати:

$$T_{д} = \frac{265,4}{1570 \div 2} = 0,34 \text{ року} < 2 \text{ років}$$

Економічну ефективність проєкту визначимо за двома показниками – індексом доходності (3.9) та індексом прибутковості (3.10), а саме як:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПІ} \quad (3.9)$$

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^n НВ_i}{ПІ} \quad (3.10)$$

Індекси доходності та прибутковості за проєктом, що передбачає реалізацію програми заходів в рамках конкурентної кадрової стратегії ПрАТ «Монделіс Україна», будуть такими:

$$ІД = \frac{1304,6}{265,4} = 4,92 > 0$$

$$ІП = \frac{1570}{265,4} = 5,92 > 1$$

Задля наочного представлення отриманих вище показників економічної ефективності за проектом зведемо їх в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Показники економічної ефективності реалізації програмних заходів в рамках конкурентної кадрової стратегії ПрАТ «Монделіс Україна»

№	Показник	Значення
1	Початкові інвестиції, тис. грн.	265,4
2	Чистий додатковий прибуток (чистий грошовий потік за проектом), тис. грн.	928,9
3	Нинішня вартість за термін життя проекту (2 роки), тис. грн.	1570
4	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	1304,6
5	Дисконтований термін повернення інвестицій	0,34 року або 123 дні
6	Індекс доходності	4,92
7	Індекс прибутковості	5,92

*Джерело: розраховано автором

З табличних даних бачимо, що при початкових інвестиціях в 265,4 тис. грн. чистий додатковий прибуток (чистий генерований грошовий потік за проектом) складатиме 928,9 тис. грн. За два роки нинішня вартість грошових потоків становитиме 1570 тис. грн.

Інвестиційні вкладення у запропоновані для ПрАТ «Монделіс Україна» програмні заходи окупляться достатньо швидко – за 0,34 року або 123 дні, що зрозуміло з огляду на незначний розмір початкових інвестицій та ефект від їх реалізації. Індекс доходності складатиме 4,92, а індекс прибутковості – 5,92, що підтверджує інвестиційну привабливість проекту.

Вплив проектних заходів на фінансові показники діяльності досліджуваного підприємства наведено в табл. 3.14.

З табличних даних можна зробити висновок, що проектні заходи в рамках конкурентної кадрової стратегії ПрАТ «Монделіс Україна» матимуть позитивний вплив на фінансові показники його діяльності. Так, чистий дохід від реалізації продукції підприємства зросте на 0,097%, або 6988,4 тис. грн., досягнувши в проектному році позначки 7236410,4 тис. грн.

**Вплив програмних заходів у рамках конкурентної кадрової стратегії
ПрАТ «Монделіс Україна» на фінансові показники його діяльності**

№	Показники	2020 рік (базовий)	Проектний рік	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	7229422	7236410,4	6988,4	0,097
2	Повні витрати, тис. грн.	6484742	6490597,6	5855,6	0,090
3	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	744680	745812,8	1132,8	0,152
4	Чистий прибуток, тис. грн.	532060	532988,9	928,9	0,175
5	Рентабельність продукції, %	11,48	11,49	0,01	*

*Джерело: розраховано автором

Повні витрати зростуть менш інтенсивно – на 0,090%, або 5855,6 тис. грн. Як наслідок, зросте прибуток від реалізації продукції на 0,152%, або 1132,8 тис. грн. та чистий прибуток – на 0,175%, або 928,9 тис. грн. Величина останнього в проектному році складатиме 522988,9 тис. грн. Рентабельність продукції, хоч і не суттєво, але зросте – на 0,01, тобто до 11,49% в проектному році.

Таким чином, запропоновані нами програмні заходи, розроблені в рамках конкурентної кадрової стратегії ПрАТ «Монделіс Україна» і спрямовані на її подальший розвиток, матимуть високі показники економічної ефективності та позитивний вплив на господарську діяльність підприємства, а тому рекомендовані до впровадження.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного у першому розділі кваліфікаційної роботи дослідженні ідентифіковано зміст кадрової стратегії з позиції чотирьох основних підходів (стратегічної субординації, домінування, паритету і ототожнення). Зроблено висновок, що кадрову стратегію варто розглядати як різновид функціональних стратегій підприємства і такої, що забезпечує реалізацію корпоративної стратегії компанії, тобто з позиції підходу стратегічної субординації, та сформульовано її авторське визначення як сукупності перспективних цілей і задач управління персоналом, адаптованих до змін зовнішнього середовища та розроблених із врахуванням внутрішніх можливостей (виробничих, фінансових, організаційних, управлінських тощо) підприємства, за допомогою яких максимально ефективно реалізується його загальна корпоративна стратегія і досягаються конкурентні переваги на ринку.

В роботі наведено і детально охарактеризовано різновиди кадрової стратегії підприємств залежно від наступних ознак: за базовими корпоративними стратегіями, етапом життєвого циклу підприємства, узгодженістю цілей і цінностей працівника і роботодавця, джерелами формування кадрів, філософією менеджменту, орієнтирами в системі управління знаннями і рівня формалізації організаційних знань, що надало більш повне розуміння сутності дефініції кадрової стратегії і актуальних трендів в управлінні персоналом, врахованих в ній.

З'ясовано, що формування кадрової стратегії підприємства може відбуватись за двома принципами – «зверху – вниз» та «знизу – вверху», що мають як переваги, так і недоліки, а загальний процес її розробки та впровадження можна представити через низку послідовних етапів: визначення стратегічних цілей на підставі сформульованої місії компанії; проведення SWOT-аналізу її внутрішнього і зовнішнього середовища;

розробка кадрової стратегії; розробка плану заходів щодо персоналу та реалізація кадрової стратегії; контроль та оцінка кадрової стратегії, а за необхідності – її коригування.

В другому розділі кваліфікаційної роботи надано оцінку господарській діяльності підприємства з числа виробників-лідерів сегменту FMCG – ПрАТ «Монделіс Україна». Виявлено, що в 2019 – 2020 рр. її можна охарактеризувати як стабільно прибуткову, проте зі спадним трендом щодо розміру чистого прибутку та прибутковості власного капіталу і активів. Позитивним є збільшення показника продуктивності праці, пришвидшення обертання оборотних коштів та показника фондівдачі.

Аналіз кадрового забезпечення підприємства показав, що чисельність його персоналу зросла на 2,1% (18 осіб), 58% працівників-управлінців – представниці жіночої статі, хоча в цілому по підприємству частка жінок становить близько 47% продовж двох років. В загальній структурі персоналу ПрАТ «Монделіс Україна» переважають працівники з вищою освітою, що здобули освітні ступені бакалавра та магістра (спеціаліста), що отримує схвальну оцінку. Величина коефіцієнт плинності кадрів – невисока і має тенденцію до зниження (з 10,8% в 2019 р. до 10% в 2020 р.). Проте негативними моментами є відчутні проблеми компанії із залученням та утриманням торгових агентів (їх коефіцієнт плинності вищий за середній), особливо в регіонах, а також невисока частка молодих кадрів (до 20%) в структурі працівників підприємства.

Визначено, що з метою реалізації стратегічної задачі кадрового менеджменту в ПрАТ «Монделіс Україна» – стати *great place to work* для кожного співробітника, провадиться активна робота за такими напрямками кадрової політики, як: професійне навчання, кар'єрний розвиток та мобільність персоналу, залучення талановитої молоді, оплати праці, добробут співробітників (комплексна програма «My Flex») та корпоративне волонтерство. Водночас, підприємство має достатньо помірковану стратегію просування власного бренду як роботодавця на ринку праці.

За результатами проведено SWOT-аналізу кадрової політики ПрАТ «Монделіс Україна» з'ясовано, що можливості зовнішнього середовища перевищують загрози, а оцінка сильних сторін поступається оцінці слабих, тому підприємству рекомендовано використовувати стратегію «Міні-Максі» або конкурентну кадрову стратегію.

В межах обраної кадрової стратегії надано оцінку стратегічним альтернативам її розвитку та сформульовано програму заходів, які необхідно вжити ПрАТ «Монделіс Україна», аби досягнути успіху в її реалізації, а саме через:

- програму амбасадорів HR-бренду «Sweet world of Mondelez ambassadors» з числа здобувачів цільових закладів вищої освіти;
- профорієнтаційно-консультаційний і частково – іміджевий проєкт, який включатиме: стажування для викладачів цільових закладів вищої і професійно-технічної освіти на базі Корпоративного університету компанії; допомогу викладачам в оновленні та розробці освітніх програм шляхом залучення до цього процесу експертів з числа співробітників компанії; її участь у масштабних профорієнтаційних проєктах для молоді, зокрема, проєкті «ПроПрофесії».

За результатами проведених розрахунків було підтверджено економічну ефективність запропонованих програмних заходів в рамках конкурентної кадрової стратегії ПрАТ «Монделіс Україна», адже інвестиції, вкладені в їх реалізацію, окупляться за 0,34 року (123 дні), а індекси доходності та прибутковості перебуватимуть на прийнятних рівнях – 4,92 і 5,92 відповідно. Також вони матимуть позитивний вплив на фінансові показники діяльності підприємства. Зокрема, підвищиться розмір його прибутку від реалізації продукції (на 0,152%), чистого прибутку (на 0,175%), а також рентабельність продукції. У підсумку, запропонована програма заходів рекомендована до впровадження у ПрАТ «Монделіс Україна» як така, що матиме важливе значення для розбудови її кадрової стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аблеєва І.Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 233 с.
2. Армстронг М. Главный учебник HR в мире / пер. с англ. М.: Изд-во «ЭКМО», 2019. 416 с.
3. Ачкальда А.С., Припотень В.Ю. Взаимосвязь кадровой политики и кадровой стратегии предприятия в процессе реализации стратегического планирования. *Экономика строительства и городского хозяйства*. 2018. №3. Том 14. С. 179-185.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019 . 468 с.
5. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
6. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 365 с.
7. Бедненко А. Эффективная кадровая стратегия. Аналитик-Центр : вебсайт. URL: <https://acenter.ru/article/sem-slagaemykh-uspekha-ili-chto-takoe-effektivnaya-kadrovaya-strategiya>.
8. Бок Л. Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2015. 384 с.
9. Борщ В.І., Беякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т. 16, вип. 3. С. 175-187.
10. Величко А.В., Силаєв А.В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 38-44.

11. Глєбова А. О., Голуб О. М. Особливості формування корпоративної стратегії на підприємстві в умовах кризи. *Економічний форум*. 2016. № 3. С. 182-188.
12. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
13. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 231-238.
14. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес-інформ*. 2013. №7. 2013. С.341-347.
15. Довбня С.Б., Письменна О.О. Кадрова стратегія: сучасний зміст та класифікація. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. №2. С. 162-174.
16. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичні основи прийняття рішень щодо формування кадрової стратегії підприємства. Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики : колективна монографія. У 2 т. Т. 1 / За заг. редакцією Савчук Л.М. Павлоград, 2014. С. 373-389.
17. Жоган І. М. Стратегічне управління персоналом підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2011. №15. С. 285–292.
18. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.
19. Звіт про управління ПрАТ «Монделіс Україна» за 2020 рік. 14 с. Монделіс Україна (Mondelēz Ukraine) : вебсайт. URL: <https://ua.mondelezinternational.com>.
20. Иванова Т.В. HR-менеджмент современной организации. К. : ЦВП, 2015. 264 с.

21. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело, 2006. 453 с.
22. Кабаченко Д.В., Луценко А.В. Выбор и реализация стратегии управления персоналом.. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 15. Частина 1. С. 58-62.
23. Кавтиш О.П., Максимішина О.В. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. Вип. 16. С. 160-166.
24. Кадровая политика организации : учеб. пособие / под ред. Е.П. Пархимчик. Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. 128 с.
25. Кибанов А.Я. Управление персоналом : учебное пособие. 6-е изд., стер. Москва : КНОРУС, 2018. 202 с.
26. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Класифікація стратегій управління персоналом підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2011. Вип. 18. С. 59-68.
27. Лавренюк К. Формирование ценностного предложения работодателя с использованием количественного SWOT-анализа. Блог VS.ru : вебсайт. URL: <https://vc.ru/hr/139483-formirovanie-cennostnogo-predlozheniya-rabotodatelya-s-ispolzovaniem-kolichestvennogo-swot-analiza>.
28. Литвина М.І., Фурсова П.В. Управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие. М.: МАДИ, 2019. 200 с.
29. Мазур В.С. Сучасна кадрова стратегія підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2010. №4(43). С. 140-144.
30. Мамотенко Д.Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 14. Частина 3. С. 49-52.
31. Маркетинг : учебник / под ред. проф. В.В. Герасименко. 3-е изд., перераб. и доп. Москва : Проспект, 2016. 512 с.

32. Марченко В.М. Систематизація базових понять управління кадрами. *Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми менеджменту»*, 20 жовтня 2017 р. С. 50-53.

33. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського*. 2017. Випуск 20. С. 440-443.

34. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / З.Б.Живко та ін. Львів: Ліга-Прес, 2013. 380 с.

35. Методичні рекомендації для виконання випускної роботи для здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» для здобувачів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці» денної та заочної форм навчання / уклад.: Т.В. Березянко, О.В. Безпалько, Д.Г. Грищенко., О.І. Драган., Л.В. Мазник. К.: НУХТ, 2019. 57 с.

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

37. «Монделіс Україна» продемонструвала зростання бізнесу на 20% у 2019 році. European Business Association : вебсайт. URL: <https://eba.com.ua/mondelis-ukrayina-prodemonstruvala-zrostannya-biznesu-na-20-u-2019-rotsi>.

38. Мондэлис: условия работы, как устроиться, пройти тесты и собеседование. HR lider: вебсайт. URL: <https://hrlider.ru/posts/mondelez>.

39. Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М. : Изд-во «Олимп – Бизнес», 2011. 384 с.

40. Овчиннікова В.О., Островерх Г.Є., Пасіч Я.В. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №60. С. 178-185.

41. Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2014. 444 с.

42. Окрема фінансова звітність відповідно до МСФЗ разом зі Звітом незалежного аудитора ПрАТ «Монделіс Україна» за 2020 рік. 45 с. Монделіс Україна (Mondelēz Ukraine) : вебсайт. URL: <https://ua.mondelezinternational.com>.

43. Панасенко Н. Амбасадор на мільйон: як це – бути студентом-представником Альфа-Банку Україна? Happy Monday. URL: <https://happy monday.ua/ambasador-na-miljon-alfa-bank-ukrayina>.

44. Профайл ПрАТ «Монделіс Україна» (Mondelēz International). Кадровий портал grc.ua : вебсайт. URL: <https://kiev.grc.ua/employer/30736>.

45. Профорієнтаційний проєкт для школярів «ПроПрофесії»: вебсайт. URL: <https://proprofesii.com.ua>.

46. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

47. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 422-429.

48. Руденко О.М., Газізов М.М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. Матеріали. К. : НАДУ, 2013. 100 с.

49. Самусенко А. «Монделіс Україна»: функції CEO – впровадження довгострокових ідей та можливості для змін. Технології чи таланти? KPMG Review Magazine. 2019. С. 18-24. URL: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2019/10/kpmg_review_magazine_5.pdf.

50. Сардак О.В. Вибір моделі стратегічного управління персонал-маркетингом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.1. С. 177-182.

51. Смачило І.І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. Молодий вчений. 2020. №12 (88). С. 6-9.

52. Співпраця з адміністрацією «Cooperating for growing together». SoftServe : вебсайт. URL: <https://demo.softserveinc.com/university-cooperation/administration>.
53. Строкович Г.В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. Х. : Вид-во НУА, 2011. 180 с.
54. ТОП-20 лучших работодателей Украины.. *Ділова столиця* : вебсайт. URL: <https://www.dsnews.ua/economics/top-20-luchshih-rabotodateley-ukrain-27092019220500>.
55. Топ-експортери кондитерських виробів України. Українська правда : Економічна правда : вебсайт. 2019. URL: <https://www.epravda.com.ua>.
56. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / Серьогін С.М. та ін. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
57. Хитра О. В., Поліщук Л. М. Роль крауд-технологій у забезпеченні підприємства робочою силою. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Вип. 2(58). С. 70-78.
58. Цуркан М.Л. Управління розвитком персоналу на основі крауд-технологій. *Бізнес Інформ*. 2017. №7. С. 246-251.
59. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом : учебное пособие. М. : Кнорус, 2016. 208 с.
60. HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посіб. / Руденко О.М. та ін. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 124 с.
61. Kalisz D. E. Crowd Learning – Innovative Harnessing the Knowledge and Potential of People. *Crowdsourcing: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications, Information Resources Management Association. Hershey: IGI Global*, 2019. P. 1587-1605.
62. Practicing Strategic Human Resources. Society for Human Resource Management : website. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/practicingstrategichumanresources.aspx>.
63. The call for well-being. Звіт про соціальну відповідальність ПрАТ «Монделіс Україна». Монделіс Україна (Mondelēz Ukraine) : вебсайт. URL:

<https://ua.mondelezinternational.com>.

64. The three billion Enterprise crowdsourcing and the growing fragmentation of work. Deloitte. United Kingdom. 2016. 18 p. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/us-cons-enterprise-crowdsourcing-and-growing-fragmentation-of-work%20\(3\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/us-cons-enterprise-crowdsourcing-and-growing-fragmentation-of-work%20(3).pdf).

ДОДАТКИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Монделіс Україна» за 2020 рік

Приватне акціонерне товариство «Монделіс Україна»
Звіт про фінансовий стан

Підприємство: ПрАТ «Монделіс Україна» Територія: Україна Організаційно-правова форма господарювання: ПАТ Вид економічної діяльності: Середня кількість працівників: 868	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	За ЄДРПОУ	2020	12	31
	За КОАТУУ	00382220		
	за КОПФГ	5925010100		
	за КВЕД	230		
		10.82;10.72;46.36;46.38		

Адреса, телефон: Сумська обл., м.Тростянець, вул.Набережна 28-А

Одиниця виміру: тис.грн. без десятого знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 року

Форма №1

Код за
ДКУД

1801001

АКТИВ	Примітки	Код рядка	31 грудня 2019	31 грудня 2020
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи		1000	2 543	1 526
первісна вартість		1001	7 633	8 333
накопичена амортизація		1002	(5 090)	(6 807)
Незавершені капітальні інвестиції	8	1005	133 530	274 301
Основні засоби	8	1010	1 577 619	1 588 767
первісна вартість		1011	2 107 822	2 252 708
Знос		1012	(530 203)	(663 941)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	9	1030	351 748	381 642
інші фінансові інвестиції		1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	25	1045	68 396	64 351
Інші необоротні активи		1090	-	-
Усього за розділом I		1095	2 133 836	2 310 587
II. Оборотні активи				
Запаси	10	1100	440 236	508 118
Виробничі запаси		1101	203 007	239 006
Незавершене виробництво		1102	37 845	31 052
Готова продукція		1103	101 036	123 658
Товари		1104	98 348	114 402
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	11	1125	570 137	565 853
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	11	1130	20 344	30 160
з бюджетом	11	1135	92 620	98 287
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	7, 11	1145	234 416	332 824
Інша поточна дебіторська заборгованість	11	1155	524	1 109
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	12	1165	93 539	256 190
Готівка		1166	-	-
Рахунки в банках	12	1167	93 539	256 190
Витрати майбутніх періодів	12	1170	1 323	2 081
Інші оборотні активи	13	1190	4 957	23 137
Усього за розділом II		1195	1 458 096	1 817 759
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	3 591 932	4 128 346

Приватне акціонерне товариство «Монделіс Україна»
Звіт про фінансовий стан

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 року
Форма №1
(продовження)

ПАСИВ	Примітки	Код рядка	31 грудня 2019	31 грудня 2020
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	14	1400	1 883	1 883
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал		1410	-	-
Емісійний дохід	14	1411	83 546	83 546
Резервний капітал	14	1415	899	899
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	14	1420	1 657 586	2 069 646
Неоплачений капітал		1425	(-)	(-)
Вилучений капітал		1430	(-)	(-)
Усього за розділом I		1495	1 743 914	2 155 974
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Довгострокові кредити банків		1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	15	1515	33 676	52 757
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Усього за розділом II		1595	33 676	52 757
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	17	1600	47 000	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	15	1610	24 226	24 641
товари, роботи, послуги	16	1615	1 085 527	1 437 032
розрахунками з бюджетом		1620	23 649	16 525
у тому числі з податку на прибуток		1621	20 023	16 904
розрахунками зі страхування		1625	1 143	1 060
розрахунками з оплати праці		1630	7 873	5 609
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	4 180	3 680
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками		1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	7, 16	1645	258 214	129 045
Поточні забезпечення	18	1660	359 447	297 614
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Інші поточні зобов'язання		1690	3 083	4 409
Усього за розділом III		1695	1 814 342	1 919 615
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс		1900	3 591 932	4 128 346

Затверджено до випуску та підписано від імені Компанії 23 квітня 2021

Ігнатов Є.В., Директор фабрики

Єфанова В.М., Головний бухгалтер



Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ПрАТ «Монделіс Україна» за 2020 рік

Приватне акціонерне товариство «Монделіс Україна»
Звіт про сукупний дохід

Підприємство: ПрАТ Монделіс Україна

Дата (рік, місяць, число)
За ЄДРПОУ

Коди		
2020	12	31
00382220		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	19	2000	7 229 422	6 045 836
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	20	2050	(5 946 816)	(4 879 849)
Валовий:				
Прибуток		2090	1 282 606	1 165 987
Збиток		2095	(-)	(-)
Інші операційні доходи	21	2120	38 790	122 002
Адміністративні витрати	20	2130	(248 320)	(262 153)
Витрати на збут	20	2150	(289 606)	(347 498)
Інші операційні витрати	22	2180	(144 151)	(17 826)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	639 319	660 512
Збиток		2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі		2200	29 894	46 013
Інші фінансові доходи		2220	812	8 054
Інші доходи		2240	-	-
Фінансові витрати	23	2250	(13 247)	(20 150)
Втрати від участі в капіталі		2255	(-)	(-)
Інші витрати	24	2270	(5 760)	(17 638)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	651 018	676 791
Збиток		2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	25	2300	(118 958)	(119 248)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	(-)	(-)
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток		2350	532 060	557 543
Збиток		2355	(-)	(-)

II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів		2405		(5 091)
Накопичені курсові різниці		2410		-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415		-
Інший сукупний дохід		2445		-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450		(5 091)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455		-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460		(5 091)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	532 060	552 452

Приватне акціонерне товариство «Монделіс Україна»
Звіт про сукупний дохід

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік
Форма №2
(продовження)

III. Елементи операційних витрат

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Матеріальні затрати		2500	3 829 140	3 080 196
Витрати на оплату праці		2505	247 320	220 134
Відрахування на соціальні заходи		2510	47 224	39 495
Амортизація		2515	132 123	130 251
Інші операційні витрати		2520	929 553	865 633
Разом		2550	5 185 360	4 335 709

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	3 424 222	3 424 222
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	3 424 222	3 424 222
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	155,38	162,82
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	155,38	162,82
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

Ігнатов Є.В., Директор фабрики

Єфанова В.М., Головний бухгалтер



Дані відділу людських ресурсів та підсумовані дані з форми №1

ПВ «Звіт зі праці» (квартальної) ПрАТ «Монделіс Україна»

№	Показники	2019 рік	2020 рік
Дані відділу людських ресурсів компанії			
1	Середньооблікова чисельність штатних працівників, всього, в т.ч.:	850	868
1.1	промислово-виробничого персоналу, зокрема:	821	839
1.1.1	<i>за категоріями промислово-виробничого персоналу:</i>		
	управлінці (керівники, спеціалісти, службовці)	234	238
	робітники (основні, допоміжні, інші)	587	601
1.1.2	<i>за статтю</i>		
	чоловіки	428	445
	жінки	393	394
1.1.3	<i>за освітою:</i>		
	середня освіта	9	8
	професійно-технічна освіта	24	26
	молодший спеціаліст чи молодший бакалавр	44	47
	бакалавр	202	201
	магістр	542	557
1.1.4	<i>за віком:</i>		
	до 28 років	159	168
	від 29 до 40 років	205	209
	від 41 до 50 років	220	226
	від 51 до 60 років	202	207
	більше 60 років	35	29
Узагальнена (підсумована) інформація з квартальних форм №1 ПВ «Звіт зі праці»			
2	Кількість прийнятих штатних працівників (рядок 3020)	83	102
3	Кількість звільнених штатних працівників (рядок 3040)	92	87
4	Кількість звільнених штатних працівників із причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (рядок 3050)	0	0
5	Кількість звільнених штатних працівників із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (рядок 3060)	92	87
6	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітнього періоду	846	861
7	Фонд оплати праці штатних працівників, усього (рядок 5010)	185837	198746

Анкета для оцінювання експертами внутрішніх і зовнішніх факторів кадрової політики компанії ПрАТ «Монделіс Україна»

Персональні дані експерта (будуть використані виключно для потреб дипломного (кваліфікаційного) дослідження):

ПІБ _____

Вік _____

Рівень освіти _____

Посада _____

Досвід роботи за посадою _____

Дата заповнення анкети _____

В табл. Г.1 представлено SWOT-матрицю кадрової політики Вашого підприємства, складові якої необхідно оцінити в подальшому.

Таблиця Г.1

SWOT-матриця кадрової політики ПрАТ «Монделіс Україна»

	СИЛЬНІ СТОРОНИ		СЛАБКІ СТОРОНИ
Сил.1	Розвинена система та інструментарій корпоративного навчання	Сл.1	Віддалене від центральних міст розташування виробничих потужностей компанії (м. Тростянець)
Сил.2	Відносно невисока для сегменту FMCG плинність кадрів	Сл.2	Незначна частка молоді в структурі персоналу, як управлінського, так і виробничого (табл. 2.6)
Сил.3	Наявність розгалуженої програми заходів щодо підтримки добробуту співробітників «My Flex»	Сл.3	Поміркована політика просування HR-бренду компанії на ринку праці порівняно з основними конкурентами
Сил.4	Конкурентний для регіонів присутності рівень заробітної плати та прогресивна методика її нарахування	Сл.4	Проблеми із залученням та утриманням працівників з категорії торгових агентів, особливо в регіонах
	МОЖЛИВОСТІ		ЗАГРОЗИ
M1	Підвищення престижу і якості підготовки здобувачів інженерно-технічних і робітничих спеціальностей	31	Подальше зниження престижу і якості підготовки здобувачів інженерно-технічних і робітничих спеціальностей
M2	Активна діджиталізація HRM	32	Повільна діджиталізація HRM
M3	Слабкі кадрові стратегії ключових конкурентів та/або прорахунки в них	33	Агресивні кадрові стратегії ключових конкурентів
M4	Вжиття нових або невживаних до цього форматів співпраці із кандидатами з числа здобувачів ЗВО	34	Звуження можливостей для компанії співпрацювати із кандидатами з числа здобувачів ЗВО

Питання №1. В табл. Г.1 наведено фактори зовнішнього середовища (можливості та загрози), що впливають на кадрову політику Вашого підприємства. Оцініть:

Значимість кожного фактора (можливості та загрози) за 5-бальною шкалою:

1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
Не значимий	Скоріше не значимий	Скоріше значимий	Значимий	Дуже значимий

Вірогідність прояву кожного фактору (можливості та загрози) за шкалою:

0 балів	0,1-0,3 бали	0,4-0,6 бали	0,7-0,9 балів	1 бал
Відсутня	Низька	Середня	Висока	Дуже висока

Під час оцінки вірогідності прояву фактору зважайте, що кожній можливості відповідає протилежна їй пара загрози, тому вірогідність їх реалізації в парі має дорівнювати «1».

Проставте бали у відповідні комірки табл. Г.2.

Таблиця Г.2

Оцінка можливостей та загроз кадрової політики підприємства

Можливості	Сила впливу (1...5)	Вірогідність (0...1)	Загрози	Сила впливу (1...5)	Вірогідність (0...1)
М1			31		
М2			32		
М3			33		
М4			34		

Питання №2. В таблиці Г.1 наведено фактори внутрішнього середовища (сильні та слабкі сторони) кадрової політики Вашого підприємства. Оцініть:

Позицію кожного фактора сильної сторони за 5-бальною шкалою:

5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал
Найбільш сильна	Значна	Сильна	Середня	Найменш сильна

Позицію кожного фактора слабкої сторони за 5-бальною шкалою:

5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал
Катастрофічна	Дуже слабка	Слабка	Помірна	Найменш слабка

Важливість кожного фактора сильних і слабких сторін за 5-бальною шкалою:

1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
Не важливий	Практично не важливий	Посередній	Важливий	Дуже важливий

Проставте бали у відповідні комірочки табл. Г.3 і табл. Г.4.

Таблиця Г.3

Оцінка сильних сторін кадрової політики підприємства

№	Сильна сторона	Позиція підприємства	Вагомість
1	Розвинена система та інструментарій корпоративного навчання (Сил. 1)		
2	Відносно невисока для сегменту FMCG плинність кадрів (Сил. 2)		
3	Наявність розгалуженої програми заходів щодо підтримки добробуту співробітників «My Flex» (Сил. 3)		
4	Конкурентний для регіонів присутності рівень заробітної плати та прогресивна методика її нарахування (Сил. 4)		

Таблиця Г.4

Оцінка слабких сторін кадрової політики підприємства

№	Слабка сторона	Позиція підприємства	Вагомість
1	Віддалене від центральних міст розташування виробничих потужностей компанії (м. Тростянець)		
2	Незначна частка молоді в структурі персоналу, як управлінського, так і виробничого (табл. 2.6)		
3	Поміркована політика просування HR-бренду компанії на ринку праці порівняно з основними конкурентами		
4	Проблеми із залученням та утриманням працівників з категорії торгових агентів, особливо в регіонах		

Додаток Д

Таблиця Д.1

Результати анкетування експертів щодо оцінки факторів зовнішнього впливу (можливостей та загроз) на кадрову політику ПрАТ «Монделіс Україна»

Можливості	Значимість фактору (бали)									Середнє	Вірогідність прояву (бали)									Середнє	Загальна оцінка
	Експерти										Експерти										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
M1	3	3	4	4	1	4	4	3	3	3,2	0,7	0,9	0,7	0,6	0,7	0,8	0,8	0,6	0,7	0,7	0,47
M2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1,3	0,5	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4	0,10
M3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	2,6	0,3	0,5	0,2	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,5	0,3	0,18
M4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3,9	0,5	0,8	0,8	0,7	0,8	0,9	0,7	0,7	0,8	0,7	0,58
Всього																				1,32	
Загрози	Значимість фактору (бали)									Середнє	Вірогідність прояву (бали)									Середнє	Загальна оцінка
	Експерти										Експерти										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
З1	3	3	4	4	1	4	4	3	3	3,2	0,3	0,1	0,3	0,4	0,3	0,2	0,2	0,4	0,3	0,3	0,18
З2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1,3	0,5	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,6	0,16
З3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	2,6	0,7	0,5	0,8	0,7	0,6	0,7	0,7	0,7	0,5	0,7	0,34
З4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3,9	0,5	0,2	0,2	0,3	0,2	0,1	0,3	0,3	0,2	0,3	0,20
Всього																				0,88	

Результати анкетування експертів щодо оцінки факторів внутрішнього середовища (сильних та слабких сторін) кадрової політики

ПрАТ «Монделіс Україна»

Умовні позначки	Позиція фактору									Середнє	Важливість									Середнє
	Експерти										Експерти									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Сильні сторони																				
Сил. 1	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4,3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4,6
Сил. 2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3,8	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4,4
Сил. 3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4,8	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4,8
Сил. 4	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4,4	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4,3
Слабкі сторони																				
Сл. 1	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4,4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4,6
Сл. 2	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4,8	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,9
Сл. 3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4,4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4,7
Сл. 4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4,2	5	3	3	4	5	5	4	4	4	4,1

Таблиця Д.3

Результати попарного порівняння експертами можливостей і слабких сторін кадрової політики ПрАТ «Монделіс Україна» в рамках конкурентної кадрової стратегії

Комбінації можливостей і слабких сторін	Експерти									Середнє
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Сл. 1 - М1	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5
Сл. 2 - М1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0	1,0
Сл. 3 - М1	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3
Сл. 4 - М1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Сл. 1 - М2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Сл. 2 - М2	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8
Сл. 3 - М2	1,0	1,0	0,9	0,9	0,9	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0
Сл. 4 - М2	0,5	0,6	0,8	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,6	0,6
Сл. 1 - М3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Сл. 2 - М3	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Сл. 3 - М3	0,4	0,6	0,6	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Сл. 4 - М3	0,4	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2
Сл. 1 - М4	0,5	0,7	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,5	0,4	0,4
Сл. 2 - М4	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Сл. 3 - М4	1,0	0,9	1,0	0,9	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Сл. 4 - М4	0,1	0,1	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2