

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: «Удосконалення кадрової служби підприємства»

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

Андрущенко Ольга Олексіївна

Керівник д. е. н., проф. Галиця Ігор Олександрович

Рецензент

(підпис)

(підпис)

(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

Андрущенко Ольги Олексіївни

1. Тема роботи «Удосконалення кадрової служби підприємства»

керівник роботи Галиця Ігор Олександрович. д. е. н., професор _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 15 березня 2021 року № 187

2. Строк подання здобувачем роботи 10 червня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти кадрової служби підприємства. Розділ 2. Аналіз кадрової служби підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Розділ 3. Розробка пропозицій щодо удосконалення кадрової служби ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 23 таблицях, 4 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	виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 05.04.21	виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти кадрової служби підприємства»	До 26.04.21	виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз кадрової служби підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	До 16.05.21	виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розробка пропозицій щодо удосконалення кадрової служби ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	До 06.06.21	виконано
6.	Написання висновків	До 08.06.21	виконано
7.	Оформлення роботи	До 10.06.21	виконано
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 10.06.21	виконано
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 10.06.21	виконано
10.	Захист роботи	15.06.21	виконано

Здобувач

_____ Андрущенко О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Галиця І. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Андрущенко О. О. Удосконалення кадрової служби підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ Київської кондитерської фабрики «Рошен» за 2018-2021 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування діяльності кадрової служби підприємства – визначено сутність, функції та критерії ефективності кадрової служби підприємства, а також виявлено особливості організації кадрової служби підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана техніко-економічна характеристика ПрАТ Київська кондитерська фабрика «Рошен», проведена оцінка ефективності використання персоналу в зазначеному підприємстві. Детально проаналізовано стан стимулювання персоналу в ПрАТ Київської кондитерської фабрики «Рошен» з виявленням існуючих переваг та недоліків.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано шляхи підвищення ефективності використання персоналу в ПрАТ Київської кондитерської фабрики «Рошен» запропоновано організаційну модель процесу підвищення ефективності використання його персоналу. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходу з позитивним впливом на показники економічної діяльності ПрАТ Київської кондитерської фабрики «Рошен».

Робота містить 100 сторінок, 28 таблиць, 4 рисунків, 59 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, кадрова служба, ефективність використання персоналу, управління персоналом, організація діяльності.

SUMMARY

Andrushchenko O. O. Improvement of personnel service of the enterprise. - Manuscript.

Qualification work for the bachelor's degree was performed on the materials of PJSC Kyiv Confectionery Factory "Roshen" for 2018-2021.

In the first section of the work the theoretical substantiation of activity of personnel service of the enterprise is carried out - the essence, functions and criteria of efficiency of personnel service of the enterprise are defined, and also features of the organization of personnel service of the enterprise are revealed.

In the second section of the qualification work the technical and economic characteristic of PJSC Kyiv Confectionery Factory "Roshen" is given, the estimation of efficiency of use of the personnel in the specified enterprise is carried out. The state of staff incentives in PJSC Kyiv Confectionery Factory "Roshen" was analyzed in detail, revealing the existing advantages and disadvantages.

The third section of the qualification work substantiates the ways to increase the efficiency of staff use in PJSC Kyiv Confectionery Factory "Roshen" proposed an organizational model of the process of improving the efficiency of its staff. The economic expediency of implementing the measure with a positive impact on the economic activity of PJSC Kyiv Confectionery Factory "Roshen" is substantiated.

The work contains 100 pages, 28 tables, 4 figures, 59 sources used.

Key words: personnel, personnel service, efficiency of personnel use, personnel management, organization of activity.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Поняття та суть кадрової служби підприємства.....	10
1.2. Організація кадрової служби та посадові обов'язки працівників.....	15
1.3. Підбір та розстановка кадрів як основна функція кадрової служби.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	26
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	26
2.2. Фінансово-економічна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та характеристика роботи кадрової служби підприємства	31
2.3. Аналіз переваг та недоліків кадрової служби ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	52
3.1. Основні напрямки удосконалення кадрової служби підприємства.....	52
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів	62
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	85
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. Основна мета менеджменту кожної сучасної організації – знайти грамотних співробітників, надихнути працівників єдиною метою, згуртувати їх, щоб домогтися найвищих економічних та соціальних результатів, встояти в непростих ринкових, часом кризових умовах. У менеджменті особливості роботи з персоналом відображає кадрова політика.

Кадрова політика – головний напрямок у роботі з кадрами, набір основних принципів, які реалізуються кадровою службою. В цьому відношенні кадрова політика являє собою стратегічну лінію поведінки в роботі з персоналом. Це цілеспрямована діяльність зі створення трудового колективу, який найкращим чином сприяв би поєднанню цілей і пріоритетів його працівників.

Найважливішим напрямком кадрової політики є робота з резервом керівних кадрів. Професійне просування працівників в організаціях (на підприємствах) ґрунтується на обліку професійно-ділових якостей працівника, на результатах оцінки його праці. Найбільш ефективна та кадрова політика, яка приносить успіх організації.

Актуальність також полягає в тому, що одним з основних умов подальшого руху суспільства є ефективна кадрова політика на всіх рівнях управління, саме персонал є ключовим стратегічним ресурсом будь-якої компанії, ці цілі реалізуються кадровою службою підприємства.

Суттєвий внесок в дослідження кадрової служби підприємства здійснили такі вчені: Амоша О. І., Базарів Т. Ю., Бойчик І. М., Виноградський М. Д., Воронкова В. Г., Генкін Б. М., Гончаренко М., Грішнова О. А., Дмитренко Г. А., Дороніна О. А., Кібанов А. Я., Крисько Ж., Лазоренко Л., Нестерчук В., Перетятко А.

Основною метою є дослідження теоретичних підходів, прикладних аспектів удосконалення кадрової служби підприємства. Відповідно до мети, були поставлені такі завдання:

- проаналізувати поняття та суть кадрової служби підприємства;
- визначити організацію кадрової служби та посадові обов'язки працівників;
- охарактеризувати підбір та розстановку кадрів як основну функцію кадрової служби;
- здійснити загальну характеристику діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- здійснити фінансово-економічну характеристику ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та характеристики роботи кадрової служби підприємства;
- провести аналіз переваг та недоліків кадрової служби ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»;
- запропонувати основні напрямки удосконалення кадрової служби підприємства;
- виконати техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства.

Об'єктом дослідження виступає кадрова служба ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Предметом дослідження теоретичні положення та практичні аспекти підвищення ефективності управління розвитком кадрової служби.

Методи дослідження. В роботі були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Були використані аналіз та синтез для детального огляду показників діяльності підприємства, а також формування висновків щодо загальних його рис. Був використаний монографічний метод (огляд основних думок науковців щодо предмета дослідження) для того, щоб

визначити особливості поняття «кадрова служба». Був використаний коефіцієнтний аналіз для розрахунку коефіцієнтів, що характеризують діяльність підприємства та його кадрову службу. Метод прогнозування був використаний для здійснення прогнозу впливу запропонованих заходів на діяльність кадрової служби підприємства. Графічний та табличний методи були використані для наочного відображення цифрових результатів дослідження. Метод порівняння використаний з метою виявлення позитивних та негативних результатів кадрової служби підприємства з нормативними значеннями.

Для проведення дослідження були використані дані внутрішньої звітності підприємства, статистичних збірників, офіційний веб-сайтів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Крім того, були використані монографії, наукові статті для формування теоретичного розділу.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг курсового проекту складає 100 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 90 сторінок. Робота складається з 28 таблиць, 4 рисунків, додатків на 12 сторінках, списку використаних джерел із 59 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та суть кадрової служби підприємства

Будь-яка організація існує лише тоді, коли є люди, які в ній працюють. Діяльність фірми, підприємства, організації починається з підбору і оформлення співробітників. Тому наявність кадрової служби або хоча б одного співробітника, що займається кадровою роботою, в дуже маленьких організаціях, не підлягає обговоренню.

Як і будь-який інший напрямок діяльності, робота кадровика обов'язково документується. При перевірці роботи будь-якої організації, проведенні ревізії перевіряють, перш за все, документи, в яких фіксується діяльність служби кадрів [51, с. 162].

Кадрова робота – це комплекс організаційних, змістовних заходів і послідовних кроків, спрямованих на ефективне використання здібностей і професійних навичок кожного окремого працівника в реалізації кінцевих цілей організації. Необхідність оформлення трудових відносин, закріплення фактів трудової біографії працівників, ведення обліку кадрів, супроводу їх руху давно вже стала аксіомою і сьогодні набуває особливої актуальності.

Дотримання законності в роботі з персоналом, оформлення кадрових документів, надання державних гарантій є предметом пильної уваги органів виконавчої влади та наглядово-контрольних організацій. Обов'язкове ведення кадрової документації в організаціях будь-яких форм власності встановлено загальнодержавними законодавчими і нормативними актами. Погано поставлена робота з обліку кадрів неминуче відбивається на діяльності всього підприємства. В результаті кадрових помилок ускладнюється прийняття правильних рішень, дезорганізується робота підрозділів, знижується ефективність роботи організації в цілому [55, 63].

Кадрова служба підприємства – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів в сфері управлінні підприємством разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, фахівці, виконавці), покликаними управляти персоналом в рамках обраної кадрової політики.

Головне призначення кадрової служби полягає в тому, щоб не тільки керуватися у здійсненні кадрової політики інтересами підприємства, а й діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, прийнятих як на загальнодержавному, так і на місцевому рівні. Функції, структура та завдання кадрової служби тісно пов'язані з характером розвитку економіки, розумінням керівництвом підприємства (організації) ролі персоналу у виконанні цілей і завдань, що стоять перед виробництвом (організацією). В умовах орієнтації економіки на використання екстенсивних методів кадрова служба була представлена найчастіше нечисленним відділом кадрів, відділом підготовки кадрів (технічного навчання). Функції відділу кадрів на вітчизняних підприємствах зводилися в основному до найму і звільнення робочої сили, ведення діловодства. Це звело відділ кадрів до другорядного структурного підрозділу, який фактично виконує лише вказівки керівництва підприємства і замовлення керівників структурних підрозділів щодо набору робочої сили. У той же час, різними видами кадрової роботи були зайняті інші підрозділи управління: відділ праці і заробітної плати (розрахунок чисельності, організація, нормування і оплата праці), плановий відділ (планування чисельності, планування витрат на робочу силу), партком профспілкова організація (організація побуту, відпочинку, культурного проведення часу), відділ техніки безпеки, служба головного технолога (формування операційного поділу праці, що визначає підготовку робітників і їх розстановку, зміст праці), відділ технічного навчання (підготовка кадрів) та ін. [43, с. 141].

Велика роз'єднаність всіх цих вузькоспеціалізованих структурних підрозділів знижувала ефективність роботи з кадрами, не дозволяла комплексно вирішувати завдання формування і тим більше ефективного

використання кадрів. Велику роботу, особливо пов'язану з підбором, розстановкою та використанням кадрів, виконували лінійні керівники (начальники цехів, майстри), часто не маючи ні необхідних знань, ні часу, оскільки їх головне завдання полягало в забезпеченні своєчасного та якісного виконання виробничих завдань.

Їхнє спілкування з відділом кадрів, відділом підготовки кадрів носило більше оперативний характер і нагадувало систему «чергового обслуговування» – оперативне виконання відділом кадрів замовлень конкретного виробництва по набору кадрів. Кадрова служба не була наділена функціями планування, організації, координування, стимулювання, контролю, не брала участь у виробленні кадрової політики, обмежуючись поточною роботою з кадрами. По суті справи, на більшості вітчизняних підприємств і самої кадрової служби як сукупності взаємопов'язаних структурних підрозділів, що беруть участь в управлінні персоналом, не було. Поява в останні роки посади заступника генерального директора з кадрів не врятувало ситуацію, оскільки йому, як правило, підпорядковувалися лише відділ кадрів, відділ підготовки кадрів і помічник директора з побуту. Поза полем його діяльності залишалися інші відділи підприємства, зайняті виконанням доручених їм функцій відповідно до власного розуміння завдань управління персоналом [38, с. 117].

Не існує точної дати, що знаменує появу першої структури (відділу, служби), що займається персоналом, але в 1900 р. бізнесмен Б. Ф. Гудріг організував у своїй фірмі перше бюро найму, в 1902 р. фірма «Нешнл кеш реджистер» створила у себе відділ найму, а фірма «Плімптон прес» в 1910 р. – відділ кадрів [47, с. 172].

Підрозділи управління персоналом об'єднуються в єдину службу управління персоналом. Її місце і роль в загальній системі управління можуть бути різні, але в будь-якому випадку організаційний статус підтверджується набором повноважень і відповідальності і безпосередньо визначається

позицією першого керівника організації по відношенню до кадрової служби і розвитку організаційної культури [34, с. 221].

Розвиток служби управління персоналом зазвичай починається з появи штабних ланок з чисто консультативними функціями, а потім, у міру розвитку кадрового потенціалу і все більш очевидного його впливу на результати роботи, служба персоналу наділяється управлінськими повноваженнями і починає безпосередньо брати участь в керівництві організацією.

Положення кадрової служби в структурі організації може бути різним:

1) структурне підпорядкування кадрової служби головному адміністратору (зазвичай – одному з перших заступників керівника підприємства), зосередження всіх центральних координуючих служб в одній функціональній підсистемі і виділення служби персоналу як штабного підрозділу;

2) структурне підпорядкування служби управління персоналом в якості штабного відділу загальному керівництву організації (всім першим заступникам керівника організації), яке практикується в невеликих організаціях на початкових етапах їх розвитку, коли керівництво ще чітко не визначило статус кадрової служби;

3) структурна підпорядкованість кадрової служби як штабного органу вищого керівництва (найбільш поширена структура);

4) організаційне включення служби управління персоналом в керівництво організацією, поява в структурі розвиненої організації директора з персоналу, який підпорядковується безпосередньо генеральному директору (керівнику організації);

5) виділення функціональної сфери управління – контролінгу, яка концентрує в собі органи, які виконують функцію координації розвитку організації і загальні функції управління, включаючи функції управління персоналом [30, с. 273].

Формування внутрішньої оргструктури системи управління персоналом включає наступні етапи:

- 1) структуризація цілей системи управління персоналом;
- 2) визначення складу функцій управління, що дозволяють реалізувати цілі системи;
- 3) формування складу підсистеми оргструктури: встановлення зв'язків між підсистемами оргструктури;
- 4) визначення прав і відповідальності підсистем;
- 5) розрахунок трудомісткості функцій і чисельності підсистем;
- 6) побудова конфігурації оргструктури.

В даний час кадрові служби можуть виконувати такі функції:

- планування трудових ресурсів – визначення потреби в кадрах в залежності від стратегії організації, пошук фахівців, створення резерву персоналу;
- забезпечення кадрами – відбір кандидатів і відбір персоналу з групи резерву;
- організація діловодства – складання та оформлення кадрових документів (контрактів, наказів, трудових книжок та ін.), організація роботи з ними (реєстрація, контроль, поточне зберігання, номенклатура справ, експертиза цінності, підготовка і передача на зберігання в архів);
- проведення атестації співробітників організації;
- підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів;
- аналіз руху і плинності кадрів;
- виявлення соціальної напруженості в колективі і зняття її;
- координація роботи по стабілізації умов праці та дотримання заходів безпеки;
- управління дисципліною [26, с. 118].

В останні роки пропонується в функції кадрової служби включити організацію оплати праці, що передбачає атестацію робочих місць, визначення структури оплати праці та структури пільг, системи показників

праці, аналіз ринку праці. Це дозволить організації більш ефективно розподіляти функції, оскільки зазвичай названими вище функціями займаються інші служби підприємства. Виконання даних функцій кадровою службою розширить її функціональні обов'язки та зробить більш вагомою дану службу, що дозволить зробити більш розгалуженою організаційну структуру компанії.

1.2. Організація кадрової служби та посадові обов'язки працівників

За статусом служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом підприємства. Керує діяльністю служби, як правило, директор з кадрів, у підпорядкуванні якого можуть знаходитися ряд відділів, секторів, або груп окремих працівників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор навчання і розвитку персоналу, група стимулювання і оплати праці, менеджер з комунікацій, інженер з техніки безпеки).

Керівнику кадрової служби доцільно мати чіткий квартальний або піврічний план роботи свого підрозділу, визначивши в ньому пріоритети і систему контролю за виконанням.

Змістовна частина плану кадрової роботи, як правило, складається з двох основних розділів:

1) планування власної діяльності кадрової служби (набір кадрових фахівців, їх навчання, тренінг, мотивація, аналіз кадрової інформації, ведення діловодства, підтримка комп'ютерних кадрових технологій та ін.);

2) планування кадрової роботи в підрозділах організації (атестація співробітників, їх ротація та адаптація, соціальна підтримка, навчання та інші, суто професійні кадрові технології) [55, с. 67].

Найважливішою умовою нормального планування робіт є їх ресурсне забезпечення. Кожне цільове завдання, кожен пункт планованих заходів

повинен мати відповідні матеріально-технічні, фінансові, штатні, інформаційні ресурси.

При плануванні цільових завдань кадрова служба повинна доводити їх до кожного свого співробітника (так звана декомпозиція цільових завдань), причому або проводячи офіційну процедуру ознайомлення під розпис кожного співробітника, або оформляючи відповідну вказівку по службі.

Організація роботи з персоналом на підприємстві повинна бути спрямована на виконання задач кадрової політики і являє собою певну систему різних видів кадрової роботи.

Усі види роботи з персоналом на підприємстві пов'язані з функціями кадрової служби, взаємозалежні між собою, мають конкретний науковий і практичний зміст, а також мотивують працю працівників кадрової служби щодо їх виконання. Слід зазначити, що робота кадрової служби має свою специфіку відповідно до особливостей керованого об'єкта, що характеризується профілем його діяльності (виробнича, комерційна, фінансова) [24, с. 118].

Структура кадрової служби може бути різною у залежності від специфіки, масштабів діяльності підприємства, стратегії і тактики роботи з персоналом. У великій виробничій або комерційній структурі виникає необхідність у створенні розгалуженої служби управління персоналом по різних напрямках діяльності в області людських ресурсів, що очолюється директором по персоналу або заступником генерального директора.

При цьому директор по персоналу особисто вирішує такі питання:

- філософія і політика підприємства стосовно робіт з персоналом;
- статистична звітність кадрового забезпечення;
- трудове законодавство;
- зв'язки з професійними об'єднаннями, клубами;
- зв'язки з урядовими, міськими, місцевими профільними організаціями [19, с. 271].

Прикладом організації кадрової служби на повністю автоматизованих підприємствах із замкнутим технологічним циклом можуть служити так звані електронні фірми. Тут головними завданнями служби управління персоналом є пошуки шляхів залучення працівників до діяльності підприємства, розвиток їх індивідуальних здібностей, заохочення духу творчості та підприємливості. Директори відділів «людських відносин» відповідають за результати соціального характеру (моральний клімат, підбір кадрів тощо); їх робота оцінюється за кількісними критеріями. Повсюдно використовуються статистичні методи, що впливають на прийняття необхідних рішень. Широко застосовуються комп'ютери та інша новітня техніка [13, с. 79].

З метою створення «сімейної атмосфери» на підприємствах керівники крім різного роду зустрічей в неформальній обстановці часто бувають в цехах, вислуховуючи зауваження і пропозиції працівників безпосередньо на робочих місцях. Отримані результати доводяться до загального відома – в цехах можна бачити інформаційні табло про хід виробництва, кількості споживачів, їх ставлення до продукції, русі акцій, стані товарообігу і т. д. [13, с. 81].

Стимулювання персоналу до творчої праці сприяє гнучка організація праці: над завданнями працюють групами (бригадами), структура яких дуже рухлива і не схильна до формалізму; заохочується конкуренція (змагання) між групами і навіть дублювання робіт, допущені помилки не ведуть до санкцій, успіх обов'язково винагороджується матеріально, причому в короткі терміни. Ставка робиться на окремого працівника, але в складі групи. На великих підприємствах регулярно проводять анкетування працівників з метою вивчення громадської думки, в більшості випадків це робиться анонімно. Важливе місце в роботі кадрової служби займає професійна підготовка персоналу для полегшення внутрішніх переміщень фахівців [26, с. 182].

Підбору кадрів надають першочергового значення; в цьому процесі беруть участь не тільки начальник служби кадрів та вищі представники

адміністрації, а й зацікавлена бригада. З метою зниження витрат на пошук кваліфікованих кадрів адміністрація не тільки публікує списки наявних вакансій, але і преміює своїх працівників за кожного запропонованого ними кандидата, який успішно витримав випробувальний термін. Головні критерії відбору кадрів – технічна підготовка і потенційні можливості кандидата, сумісність з колективом підприємства, стабільність роботи. З'ясування здібностей і знань кандидата відбувається в ході ґрунтовних співбесід, які можуть неодноразово повторюватися.

Співбесіди застосовуються також для щорічної атестації керівного ланки і фахівців, а для решти персоналу вони проводяться двічі на рік. Оцінка працівників ведеться з урахуванням того, в якому ступені реалізовані поставлені перед групою (бригадою) завдання. Кожен працівник може висловити свою думку про шляхи поліпшення роботи, після чого група намічає план дій, іноді за допомогою фахівця. В ході співбесіди дирекція може використовувати заздалегідь підготовлені формуляри-опитувальники. У деяких компаніях підлеглі в неофіційному порядку дають атестацію старшому за посадою керівнику з тим, щоб він міг отримати необхідні уроки на майбутнє. При оцінці працівників дирекція підприємства, як правило, не враховує допущені ними раніше помилки, бо виходить з принципу, що підприємливість завжди пов'язана з ризиком, який може тягти за собою помилки [32, с. 44].

Кількість працівників служби кадрів залежить, в першу чергу, від загального числа зайнятих на підприємстві робітників і службовців. На великих підприємствах завжди є можливість заощадити на чисельному складі кадрової служби без помітної шкоди для інтересів колективу. Обсяг роботи кадрової служби значно збільшується, коли їй доводиться обслуговувати різні за характером виробничі ділянки або коли вони територіально розкидані. Порівняння промислових підприємств з установами сфери обслуговування свідчить про те, що у останніх кадрова служба налічує більше працівників через відсутність нижчої ланки управлінських кадрів

промислового типу (бригадирів, майстрів), які можуть взяти на себе виконання деяких функцій кадрової служби [36, с. 119].

Основні напрями активізації кадрової діяльності на підприємстві:

1) вдосконалення форм і методів проведення кадрового планування, оцінки ділових якостей і результатів праці персоналу, посилення зв'язку кадрових рішень (підвищення, скорочення, включення в резерв) з результатами такої оцінки;

2) проведення відділом кадрів систематичної, комплексної кадрової діагностики для моніторингу кадрових проблем, їх своєчасного виявлення для підвищення обґрунтованості прийнятих кадрових рішень, розширення використання різних прийомів її проведення (опитування, анкети, інтерв'ю, збір і обробка первинних даних, форм статистичної звітності);

3) розвиток відносин відділів кадрів із зацікавленими службами в самій організації і з зовнішніми організаціями (установами освіти, державною службою зайнятості, недержавними кадровими агентствами, регіональними органами влади, громадськими організаціями);

4) активна участь в стратегічному плануванні діяльності організації, розробка кадрових стратегій, проведення активної кадрової політики, освоєння нових функцій кадрової служби в сучасних умовах – маркетинг персоналу, кадровий контролінг і аудит, соціальна звітність організації, формування корпоративної культури, антикризове управління персоналом, командоутворення, що вимагає внесення змін до переліку функцій і завдань, що реалізуються відділом кадрів [3, с. 62].

Для реалізації перерахованого комплексу робіт необхідно внести зміни до методичних вказівок щодо визначення чисельності працівників відділів кадрів, а також вимог до професійного та освітнього рівня працівників даної служби, організувати підготовку фахівців для кадрових служб підприємств в установах освіти країни [3, с. 65].

Потребує вдосконалення інформаційна система управління персоналом. Вона повинна ґрунтуватися на програмному забезпеченні і

підтримувати такі бізнес-процеси, як кадровий облік, табельний облік (облік робочого часу), підбір, адаптація персоналу, його оцінка і ранжування, складання соціального пакета, планування навчання та розвитку персоналу, підготовка звітів і статистичного аналізу, формування кадрового резерву, економічний аналіз діяльності персоналу та ін.

Неможливо визначити постійний «уніфікований» тип керівника кадрової служби, оскільки його статус залежить як від характеру підприємства, так і багато в чому від погляду керівника на місце і значення кадрової служби. Природно, що на дрібних і середніх підприємствах керівники іноді підміняють кадрові служби, орієнтуючись на «повсякденний діалог» з персоналом. На великих підприємствах, навпаки, спостерігається широкий спектр службових постів, займаних керівниками кадрових служб: від начальника відділу (управління) кадрів, «директора» по кадрам (або з соціальних питань) до заступника генерального директора підприємства або компанії.

Головна функція відділу кадрів на підприємстві будь-якої форми власності – підбір кваліфікованого персоналу. Крім цього, серед функціональних обов'язків відділу кадрів на підприємстві можна виділити такі обов'язки:

- аналіз стану справ на підприємстві і визначення його потреби в кадрах;
- підбір кадрів спільно з главами структурних підрозділів;
- аналіз плинності кадрів;
- якщо плинність вище гранично допустимого рівня, розробляються способи боротьби із занадто високим рівнем;
- розробка і впровадження систем мотивації персоналу;
- розробка штатного розкладу компанії;
- ведення особистих справ працівників підприємства;
- видача необхідних копій на першу вимогу співробітника;

- прийом, видача, ведення і зберігання трудових книжок працівників підприємства;
- формування графіка відпусток, оформлення відпусток, вихідних, відгулів і т. д. відповідно до чинного трудового законодавства;
- проведення атестації персоналу і розробка планів по підвищенню кваліфікації кадрів [8, с. 324].

У найзагальнішому випадку існує три функції відділу кадрів на підприємстві будь-якої форми власності [8, с. 328]:

- організаційна функція. Кадровики займаються організацією робочого процесу в рамках конкретного підприємства. Вони залучають на роботу нових співробітників відповідно до вимог керівництва, а також забезпечують внутрішній документообіг, пов'язаний з трудовими відносинами працівників.
- процесуальна функція. Кадровики ведуть весь документообіг в повній відповідності з вимогами сучасного українського законодавства і строго дотримуються всіх існуючих нормативів, щоб уникнути залучення керівництва підприємства до відповідальності.
- єднальна функція. Відділ кадрів пов'язує окремі структурні підрозділи один з одним і здійснює пошук і підбір нових співробітників на підприємство.

1.3. Підбір та розстановка кадрів як основна функція кадрової служби

Підбір і розстановка персоналу – це раціональний розподіл працівників організації за структурними підрозділами і робочими місцями відповідно до прийнятої в організації системи розподілу і кооперації праці; за здібностями, психофізіологічними і діловими якостями працівників, які відповідають вимогам змісту виконуваної роботи з метою забезпечення умов для найбільш

ефективної реалізації творчого та трудового потенціалу працівників [3, с. 201].

Цілі підбору і розстановки персоналу – формування активно діючих трудових колективів в рамках структурних підрозділів, створення умов для професійного зростання кожного працівника. Принципи підбору і розстановки персоналу – принцип відповідності, принцип перспективності, принцип змінюваності.

Перший етап процедури підбору – це планування трудових ресурсів. Перший крок – оцінка кількісного та якісного складу наявного в компанії персоналу. Такий аналіз істотно допомагає розібратися, які робочі місця (з потрібних) можуть бути заповнені в компанії без додаткового залучення людей, а за якими необхідні перепідготовка або новий набір [50, с. 172].

Важливий також аналіз складу здобувачів освіти, особливо в профільних вузах, технікумах, коледжах, які в конкретні терміни отримують дипломи про професійну вищу та середню спеціальну освіту. Не менш важлива інформація про вихід співробітників на пенсію, на службу до армії, в тривалі відпустки, виїзді в закордонні відрядження.

Крім того, потрібно знати середні цифри (по підрозділах) плинності складу, щоб спрогнозувати потребу в персоналі на запланований термін. Другий крок – встановлення терміну планування. Зрозуміло, що термін в 5-7 років, рекомендований зарубіжною наукою, не відповідає українським реаліям. Реальний термін планування – 1,5-2 роки з детальним планом розвитку людських ресурсів на найближчий рік. Третій крок – прогнозування попиту на персонал – найбільш відповідальний. Найважче на цьому етапі, отримати відповідь від керівників підрозділів, як буде змінюватися обсяг або тип продуктів або послуг в прогнозований період. Необхідно врахувати в прогнозі і процес автоматизації виробничих технологій, вдосконалення навичок і умінь співробітників [50, с. 174].

Після всіх цих кроків слід приступити до складання конкретних планів подолання дефіциту або надлишку людських ресурсів. Крім кадрової служби

зазвичай до цього процесу залучаються нормувальники, фахівці планово-економічних відділів, управлінь. Документальною базою такої роботи є розпорядження директора з кадрової роботи.

Підвищенню ефективності використання кадрів повинні сприяти внутрішньоорганізаційні переміщення – зміни місць працівників в системі поділу праці, зміни місця прикладання праці в рамках організації. Внутрішньоорганізаційну ротацію працівників слід поєднувати зі стабільністю робочих місць, що є необхідною умовою зростання продуктивності праці при модернізації основних фондів і зростанні вимог до якості продукції.

Серед основних шляхів вдосконалення процесу управління персоналом, пов'язаних з організацією праці, найбільш значущими є наступні [7, с. 93]:

- 1) ефективне використання інтелектуальних, творчих, організаторських здібностей працівників через поліпшення соціально-економічного змісту праці за допомогою зменшення його монотонності, беззмістовності тощо;
- 2) необхідність дотримання безпеки виробничих процесів;
- 3) забезпечення нормальних умов життєдіяльності – здорових умов праці, більш тривалого режиму відпочинку, раціональних режимів харчування, радикального поліпшення медичного, транспортного та інших видів обслуговування.

Для того, щоб успішно провести підбір кадрів, професійно важливі якості людини вивчаються за допомогою анкетного і тестового методів, а також спеціальної апаратури. Вимоги до професії відображаються в професіограмах, що розробляються фахівцями на основі спостереження за співробітником в процесі праці, включаючи ергономічні вимірювання, хронометраж, побудову соціометричних матриць, аналіз інформації і т. д. Завдяки добору і розстановці персоналу в організації створюється виробничий колектив.

При підготовці та проведенні процесу відбору необхідно пам'ятати, що не тільки організація відбирає працівників, які найкраще відповідають встановленим критеріям, а й кандидати, які беруть участь у відборі, також приймають рішення про те, наскільки привабливе для них дане місце роботи.

Принцип відповідності кандидата даному об'єкту або ділянки передбачає, що він повинен мати достатні знання і досвід в області майбутньої роботи і постійно їх удосконалювати в процесі своєї діяльності. Принцип поєднання старих досвідчених керівників і молодих кадрів передбачає поєднання досвіду і активних дій на основі сучасної науки.

Підбір і розстановка кадрів передбачають планування службової кар'єри виходячи з оцінки потенціалу індивідуального вкладу, віку працівників, виробничого стажу, кваліфікації та наявності робочих місць. Зазвичай при підборі кандидатів використовують не один метод, а цілий комплекс різних методів, спрямованих на всебічну оцінку кандидатів. Комплексна система відбору може включати в себе такі методи: попередній відбір (аналіз резюме, попереднього інтерв'ю і т. д.); збір інформації про кандидата; особистісні анкети; групові оцінки; співбесіду [32, с. 46].

Вихідними даними для відбору і розстановки кадрів є:

- моделі службової кар'єри;
- філософія і кадрова політика організації;
- Кодекс законів про працю;
- матеріали атестаційних комісій;
- контракт співробітника;
- штатний розклад;
- посадові інструкції;
- особисті справи співробітників;
- Положення про оплату і стимулювання праці;
- Положення про підбір і розстановку кадрів [33, с. 54].

У підсумку всі вакантні робочі місця на підприємстві повинні бути зайняті з урахуванням особистих побажань працівників і їх планової кар'єри.

Підбір і розстановка персоналу передбачає дотримання певних для даних умов пропорцій по кваліфікації, соціальної активності, віком, статтю. В інструкціях щодо розстановки кадрів повинні бути зафіксовані також і соціально-психологічні аспекти сумісності співробітників.

Підбір і розстановка персоналу в організації, будучи безпосереднім вираженням поділу і кооперації праці, створює виробничий колектив. При його формуванні необхідно мати на увазі не тільки професійні, ділові та особисті якості кожного члена, а й ефект їх поєднання – так звану психологічну сумісність, яка допомагає людям швидко і успішно спрацюватися один з одним, що породжує задоволеність своєю роботою і веде до зростання продуктивності праці.

Важливою умовою формування трудового колективу є дотримання співвідношення кадрових і молодих працівників. Формування колективу з людей одного віку сприяє прояву тенденції замикання його в інтересах свого віку. Колектив же, що складається з різних вікових груп, дає різні типи захоплень, стає більш життєздатним. Молодші піддаються впливу старших, наслідують їх; старші допомагають молодшим в оволодінні професійною майстерністю [38, с. 118].

Правильний підбір і розстановка кадрів передбачає, щоб кожному працівнику доручалася робота, що відповідає рівню його знань і практичного досвіду. Тому, розподіляючи людей по робочих місцях, необхідно прагнути до того, щоб складність виконуваних робіт мала мінімальні відхилення і відповідала кваліфікації виконавця.

Таким чином, в умовах ринкової економіки виникла необхідність створення служб управління персоналом на великих і середніх підприємствах і організація по-новому роботи менеджера з управління персоналом; без цього неможливий вихід підприємства на якісно новий рівень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Кондитерська галузь України є доволі конкурентною, і представлена багатьма виробниками. Найбільший з них – компанія «ROSHEN», яка виробляє понад 320 найменувань високоякісних кондитерських виробів. В асортимент корпорації входять шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти. Деякі з них не мають аналогів на ринку України. Загальний обсяг виробництва продукції сягає близько 300 тисяч тон на рік. Кондитерські вироби «ROSHEN» виготовлені за найсучаснішими технологіями. Експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання рецептури, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів є запорукою головних переваг продукції «ROSHEN» [40].

До складу Корпорації входять українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а також Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною.

Виробничі об'єкти кондитерської корпорації ROSHEN сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування. На підприємствах корпорації ROSHEN працює система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2008, та система управління безпечністю харчових продуктів, яка відповідає вимогам

стандарту ISO 22000:2005, що підтверджується наявністю у кожної з фабрик Корпорації сертифікатів відповідності [40].

Усі кондитерські фабрики корпорації ROSHEN забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій і запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах.

Фабрику засновано в 1874 р., на сьогодні вона є окремою юридичною особою, яка входить до кондитерської корпорації «Рошен». Форма власності – приватна. Сьогодні на Київській кондитерській фабриці ROSHEN працює близько 800 чоловік, а її продуктивність може досягати 100 т. продукції на добу. На фабриці встановлено високоякісне обладнання як зарубіжних, так і вітчизняних виробників.

На рис. 2.1 наведена динаміка середньомісячної заробітної плати працівників та кількості працівників на підприємстві.



Рис. 2.1. Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників та кількості працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2020 рр.

Можна відзначити, що кількість працівників зростала, а разом з цим зростала і оплата праці співробітників, що для забезпечення добробуту працівників є позитивним. За 2 роки середня заробітна плата на підприємстві зросла більш ніж на 10 тис. грн.

Виробництво орієнтоване на виготовлення тортів, тістечок, кексів, мармеладу, пастили, зефіру, печива та крекерів, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній». Лінійка тортів, що випускаються фабрикою, – це не тільки добре відомі й улюблені всіма «Київський» і «Празький», а й новинки виробництва .

Київська кондитерська фабрика ROSHEN сертифікована відповідно до вимог міжнародних стандартів якості ISO 9001: 2008 та безпеки продуктів харчування ISO 22000: 2005.

Асортимент підприємства нараховує понад 100 найменувань кондитерських виробів, серед яких шоколад, цукерки, торти, печиво, мармелад. Найвідомішими продуктами фабрики є «Київський» торт та цукерки «Вечірній Київ».

Досліджуючи організаційну структуру підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно відмітити наявність органів управління даним Товариством, зокрема слід відмітити, що вищим органом є Загальні збори; наглядовий орган – Рада; виконавчий орган – Правління; контролюючий орган – Ревізійна комісія. Збори Корпорації є вищим органом управління. Очолює підприємство – Генеральний директор – Юрій Луцков, який працює на посаді більше 10 років, дотримується демократичного стилю управління.

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

Організаційна структура «Рошен» побудована на лінійно-функціональному принципі, тому що поділ праці в сфері управління здійснюється шляхом угруповання однорідних робіт з функціями управління й об'єднання їх у підрозділи апарата управління підприємством [20]. Найвищим органів управління компанії є співвласники підприємства [2].

Організаційна структура підприємства наведена на рис. А.1 (Додаток А).

Операційна система підприємства призначена комплексно вирішувати питання створення нових виробів і оптимізації процесу виробництва, реалізації продукції і інвестування виробництва. Основною метою діяльності підприємства є виробництво і реалізація продукції, виконання робіт, надання послуг для задоволення потреб населення [2].

Для забезпечення кадрової стабільності в організації керівництво ПрАТ «Рошен» розробило систему мотивації діяльності персоналу, яка складається з матеріальної та нематеріальної мотивацій (рис. 2.2.).

Як відомо, матеріальна мотивація в організації реалізовується через систему оплати праці персоналу. Окрім матеріального стимулювання ця форма мотивації передбачає і застосування матеріальних санкцій (при зниженні якості продукції, допущенні браку). Під матеріальною мотивацією варто розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до покращення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а, отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці [31].

При створенні нових рецептур для виготовлення продукції та впровадження нового обладнання, яке дозволяє значно скоротити затрати ручної праці і енергозатрати, а також покращити якість продукції і зменшити долю браку, процес прийняття рішень на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має наступний вигляд:

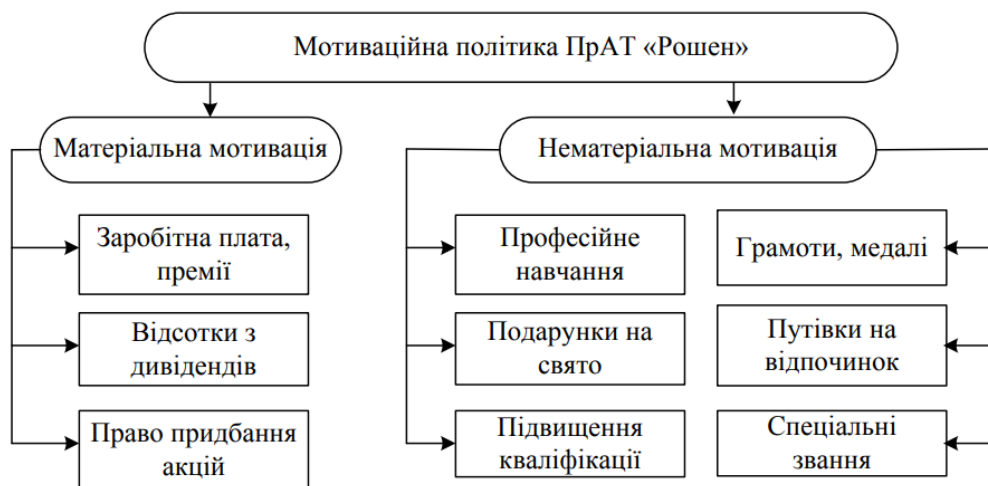


Рис. 2.2. Характеристика мотиваційної політики ПрАТ «Рошен»

Джерело: Сформовано автором на основі [52, с. 149].

1. Генеральний директор, узгодивши зі своїми заступниками приймає рішення про введення нового продукту та впровадження нового обладнання.

2. За допомогою наради дана інформація доводиться до начальника служби кондитерських виробів.

3. Директор служби кондитерських виробів на нараді доводить дану інформацію до керівників відділів та цехів, менеджерів.

4. Керівниками цехів здійснюється розробка і оцінка альтернативних варіантів рішень рецептури цукерок, інформація доводиться до працівників філії.

4. У свою чергу менеджери кожен у своїй сфері (аналіз конкурентів, роздрібні мережі, робота з оптовими (регіональними) клієнтами, робота з кафе, ресторанами) приймають рішення про конкретну реалізацію заходів, щодо збуту та просування товару.

Отже, як бачимо, на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» технологія впровадження управлінських рішень організована «зверху-вниз».

Кадрова служба ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має за головну мету забезпечення тепер та у майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідної кваліфікації. Реалізація цієї кінцевої мети передбачає виконання багатьох функцій, а саме:

- набір персоналу (відбір, орієнтація, наймання, адаптація);
- підготовка персоналу (промислово-технічне учнівство, загальна підготовка, підвищення кваліфікації, просування на службі);
- оцінка персоналу (контроль відповідності персоналу конкретним потребам, висування, кар'єри, службових переміщень);
- мотивація додержання дисципліни (регламентація, санкції);
- контроль додержання правил гігієни та безпеки (медицина праці, безпека людей та матеріальних благ);
- забезпечення зв'язків між керівництвом та представниками трудових колективів;
- реалізація соціальних функцій (сімейна допомога, харчування на підприємстві та ін.).

Контроль в кадровій службі підприємства здійснюється директором з персоналу, який контролює всі процеси, які здійснюються даною службою в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Ці та деякі інші функції реалізуються кадровими службами (відділами кадрів) у тісному співробітництві як з генеральною дирекцією (наприклад, питання загальної стратегії або висування на посади), так і з відповідними структурними підрозділами підприємства, тією чи іншою мірою беруть участь в розробці та реалізації кадрової політики.

2.2. Фінансово-економічна характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та характеристика роботи кадрової служби підприємства

Основні техніко-економічні показники роботи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлено у вигляді табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2018-2020 рр.

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження), %	
		2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	215823	373344	470093	157521	96749	72,99	25,91
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	783	791	797	8	6	1,02	0,76
3	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	125796	184852	229719	59056	44867	46,95	24,27
4	Продуктивність праці, тис. грн./особу	275,64	471,99	589,83	196,35	117,84	71,24	24,97
5	Середньорічна оплата праці, тис. грн./особу	13388,3	19474,5	24019,1	6086,25	4544,63	45,46	23,34
6	Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	638830	577557	583172	-61273	5615	-9,59	0,97
7	Фондовіддача, грн./грн.	0,34	0,65	0,81	0,31	0,16	91,34	24,70
8	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,23	4,04	4,25	1,81	0,21	81,24	5,09
9	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	536559	764142	1195620	227583	431479	42,42	56,47
10	Власний капітал, тис. грн.	534805	549086	887416	14281	338330	2,67	61,62
11	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	202239	318238	393995	115999	75757	57,36	23,81
12	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	214079	352756	434111	138677	81355	64,78	23,06
13	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	0,99	0,94	0,92	-0,05	-0,02	-4,74	-2,26
14	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	1744	20588	35982	18844	15394	1080,50	74,77
15	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2768	11125	8330	8357	-2795	301,91	-25,12
16	Рентабельність продукції, %	0,81	5,84	8,29	5,02	2,45	x	x
17	Рентабельність власного капіталу, %	0,52	2,03	0,94	1,51	-1,09	x	x
18	Рентабельність активів, %	0,52	1,46	0,70	0,94	-0,76	x	x

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Проведений аналіз дозволив зробити висновки, що порівняно з 2019 р., в 2020 р. чистий дохід зріс на 25,91%, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. – на 72,99%, що свідчить про стрімкий розвиток продажів підприємства.

Середньооблікова кількість працівників незначно зросла, а фонд оплати праці збільшився на 24,27% порівняно з 2019 р. При цьому зросла продуктивність праці працівників.

На підприємстві також зросла фондовіддача, що свідчить про підвищення дохідності від використання основних засобів.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» активно нарощує вартість активів, проте вартість власного капіталу залишається майже незмінною.

Чистий дохід від реалізації продукції зростає вищими темпами, аніж собівартість продукції, що є позитивним для підприємства. Витрати на 1 грн реалізованої продукції перевищують 1 грн, що є вкрай негативним для підприємства, оскільки фактично виробнича діяльність не приносить прибутку.

Показники рентабельності в 2020 році були наступні: рентабельність активів зменшилась на 0,76% і склала 0,70%, рентабельність власного капіталу зменшилась на 1,09% і склала 0,94%, рентабельність продукції збільшилась на 2,45% і склала 8,29%.

Оскільки основним ресурсом будь-якої діяльності є люди, то загальна характеристика діяльності підприємства має бути доповнена детальним аналізом персоналу підприємства, його складу та структури.

Склад і кількісне співвідношення різних категорій і груп персоналу за системою показників наведене в табл. 2.2.

Можна побачити за даними таблиці 2.2, що ПрАТ Київська кондитерська фабрика «Рошен» зросла за рік кількість працівників на 6 осіб. При цьому зросла кількість непромислового персоналу та промислово-виробничого персоналу (на 3 особи кожна група). Знизилась кількість

робітників та керівників, проте зросла кількість спеціалістів та іншого персоналу. Незмінною залишилась кількість службовців

Таблиця 2.2

Аналіз структури працівників підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2020 рр.

Показник	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	структурні зрушення, п.п.
Середньооблікова кількість штатних працівників:	791	100,00%	797	100,00%	6	0,76%
Непромисловий персонал	195	24,65%	198	24,84%	3	1,54%
ПВП, всього	596	75,35%	599	75,16%	3	0,50%
в т. ч.						
- робітники	479	60,56%	477	59,85%	-2	-0,42%
- керівники	20	2,53%	19	2,38%	-1	-5,00%
- спеціалісти	68	8,60%	73	9,16%	5	7,35%
- службовці	8	1,01%	8	1,00%	0	0,00%
- інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні)	21	2,65%	22	2,76%	1	4,76%

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз структури персоналу варто провести за такими класифікаційними ознаками, як вік, стать, рівень освіти, професійна майстерність (кваліфікація), стаж роботи, розмір заробітної плати тощо.

Динаміку вікової структури персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2020 рр. наведемо у табл. 2.3.

За даними табл. 2.3 можна побачити, що в структурі промислово-виробничого персоналу найбільшу частку займають працівники віком від 29 до 40 років, далі йдуть працівники віком від 41 до 50 років. Загалом структура залишилась майже незмінною, і ці категорії працівників є найчисленнішими в структурі промислово-виробничого персоналу.

Динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2020 рр.

Вікові категорії	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п. п.
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому						
Молодь віком 15-28 років	112	18,79%	117	19,53%	5	4,46%
29-40 років	201	33,72%	192	32,05%	-9	-4,48%
41-50 років	166	27,85%	177	29,55%	11	6,63%
51-60 років	83	13,93%	81	13,52%	-2	-2,41%
Понад 60 років	34	5,70%	32	5,34%	-2	-5,88%
Разом	596	100,00%	599	100,00%	3	0,50%
Управлінський персонал						
Молодь віком 15-28 років	8	8,33%	9	9,00%	1	12,50%
29-40 років	21	21,88%	23	23,00%	2	9,52%
41-50 років	37	38,54%	34	34,00%	-3	-8,11%
51-60 років	21	21,88%	23	23,00%	2	9,52%
Понад 60 років	9	9,38%	11	11,00%	2	22,22%
Разом	96	100,00%	100	100,00%	4	4,17%
Виробничий персонал						
Молодь віком 15-28 років	142	28,40%	145	29,06%	3	2,11%
29-40 років	183	36,60%	187	37,47%	4	2,19%
41-50 років	94	18,80%	93	18,64%	-1	-1,06%
51-60 років	58	11,60%	54	10,82%	-4	-6,90%
Понад 60 років	23	4,60%	20	4,01%	-3	-13,04%
Разом	500	100,00%	499	100,00%	-1	-0,20%

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

В структурі управлінського персоналу найбільшу частку займають працівники від 41 до 50 років (34%), по 23% займають працівники віком від 29 до 40 років та від 51 до 60 років. Цілком логічно, що в структурі управлінського персоналу більше працівників є старшими за віком.

В структурі виробничого персоналу найбільшу частку займають працівники віком від 41 до 50 років (37,47%), після них – працівники віком від 15 до 28 років (29,06%).

Також варто відзначити, що персоналу віком старше 60 років найбільше серед промислово-виробничого персоналу (32 особи), і, в основному, працівники цього віку є найменшою категорією за чисельністю.

У табл. 2.4 розрахуємо гендерну структуру персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2020 рр.

Таблиця 2.4

Динаміка гендерної структури персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2020 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб		У % до загальної чисельності (питома вага)		Відхилення	
	2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому						
Чоловіки	275	46,14 %	275	45,91 %	0	0,00 %
Жінки	321	53,86 %	324	54,09 %	3	0,93 %
Разом	596	100,00 %	599	100,00 %	3	0,50 %
Управлінський персонал						
Чоловіки	44	45,83 %	45	45,00 %	1	2,27 %
Жінки	52	54,17 %	55	55,00 %	3	5,77 %
Разом	96	100,00 %	100	100,00 %	4	4,17 %
Виробничий персонал						
Чоловіки	231	46,20 %	230	46,09 %	-1	-0,43 %
Жінки	269	53,80 %	269	53,91 %	0	0,00 %
Разом	500	100,00 %	499	100,00 %	-1	-0,20 %

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Дані табл. 2.5 свідчать, що в статевій структурі персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» переважають жінки. Проте, протягом 2019-2020 рр. чисельність жінок взагалі не зросла, а чоловіків – знизилась на 1 особу. Внаслідок цього питома вага чоловіків в статевій структурі виробничого персоналу зменшилась на 0,43%.

Ефективність роботи персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» значно залежить від освітнього та кваліфікаційного рівня. Розподіл персоналу компанії за освітою представлений у табл. 2.5.

За даними табл. 2.5 найбільшу питому вагу в структурі персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за освітнім рівнем мають працівники з професійно-технічною освітою, їх кількість протягом досліджуваного періоду збільшилась на 3 особи.

Таблиця 2.5

Динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2020 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	2	3	4	5	6	7
Середня освіта з них:	29	4,87 %	29	4,84 %	0	0,00 %
- управлінський персонал						
- виробничий персонал	29	4,87 %	29	4,84 %	0	0,00 %
Професійно-технічна освіта, з них:	279	46,81 %	282	47,08 %	3	1,08 %
- управлінський персонал	29	4,87 %	30	5,01 %	1	3,45 %
- виробничий персонал	250	41,95 %	252	42,07 %	2	0,80 %
Неповна вища освіта з них:	111	18,62 %	111	18,53 %	0	0,00 %
- управлінський персонал	1	0,17 %	1	0,17 %	0	0,00 %
- виробничий персонал	110	18,46 %	110	18,36 %	0	0,00 %
Базова вища освіта з них:	108	18,12 %	108	18,03 %	0	0,00 %
- управлінський персонал	55	9,23 %	55	9,18 %	0	0,00 %
- виробничий персонал	53	8,89 %	53	8,85 %	0	0,00 %
Повна вища освіта з них:	69	11,58 %	69	11,52 %	0	0,00 %
- управлінський персонал	41	6,88 %	41	6,84 %	0	0,00 %
- виробничий персонал	28	4,70 %	28	4,67 %	0	0,00 %
Разом	596	100,00 %	599	100,00 %	3	0,50 %

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Така динаміка зумовлена тим, що керівництво ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» приділяє достатню увагу підготовці та

підвищенню кваліфікації виробничого персоналу. Загалом, можна стверджувати, що повну вищу освіту має 11,52% персоналу підприємства, базову вищу освіту – 18,03%. Найбільше працівників мають професійно-технічну освіту (47,08%). Це пов'язано з тим, що на підприємстві велика кількість виробничого персоналу, для якого достатнім рівнем освіти є саме цей рівень. Вища освіта в більшій мірі є більш бажаною для управлінського персоналу підприємства.

В табл. 2.6 наведена характеристика виробничого персоналу по групах робітників за рівнем кваліфікації.

Таблиця 2.6

Характеристика виробничого персоналу по групах робітників за рівнем кваліфікації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2020 рр.

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %	
			2019 р	2020 р.
Висококваліфіковані	Особливо складні і відповідальні роботи	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи	21,12%	20,02%
Кваліфіковані	Складні роботи	1-2 роки. Чималий досвід роботи.	40,27%	43,73%
Малокваліфіковані	Нескладні роботи	Декілька тижнів. Певний довід роботи	23,58%	24,88%
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі роботи	Не мають спеціальної підготовки	15,03%	11,37%

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Можна побачити, що висококваліфіковані групи працівників почали менше виконувати роботи, натомість, протилежна ситуація в кваліфікованих працівників. Ця група працівників виконує найбільше роботи. Дещо менше за відсотковими показниками роботи виконують малокваліфіковані

працівники. Найменше робіт (11,37%) виконують некваліфіковані працівники.

Формування стабільного колективу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» залежить від періоду роботи працівників. Склад та структуру персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за стажем роботи розглянемо за даними табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка структури персоналу за стажем роботи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2020 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Менше 1 року	10	1,68 %	11	1,84 %	1	10,00 %
1-3 роки	8	1,34 %	9	1,50 %	1	12,50 %
3-5 роки	317	53,19 %	312	52,09 %	-5	-1,58 %
5-10 років	212	35,57 %	214	35,73 %	2	0,94 %
10-20 років	40	6,71 %	42	7,01 %	2	5,00 %
Понад 20 років	9	1,51 %	11	1,84 %	2	22,22 %
Разом	596	100,00 %	599	100,00 %	3	0,50 %

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Як видно з даних табл. 2.7, в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» переважають працівники зі стажем роботи 3-5 років, а найменшу частку становлять працівники зі стажем роботи 1-3 роки. Така ситуація свідчить про те, що працівники підприємства в середньому мають достатній досвід та злагодженість, щоб не мати часті міжособистісні конфлікти.

Аналіз динаміки середньої заробітної плати по ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлено в табл. 2.8.

**Аналіз динаміки середньої заробітної плати по ПрАТ «Київська
кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2020 рр.**

Показники	Од. вим	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
Середньооблікова кількість ПВП, всього, в т.ч.:	осіб	596	599	3	0,5%
- виробничий персонал	осіб	500	499	-1	-0,20 %
- управлінський персонал	осіб	96	100	4	4,17 %
-Фонд заробітної плати ПВП, всього, в т.ч.:	грн	7152000	7787000	635000	8,88 %
- виробничий персонал	грн	4000000	4241500	241500	6,04 %
- управлінський персонал	грн	1171200	1328000	156800	13,39 %
Середня заробітна плата одного працівника (ПВП)	грн	12000	13000	+1000	+8
- виробничий персонал	грн	8000	8500	500	+6,25
- управлінський персонал	грн	12200	13280	+1080	+8,8
Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу		1,525	1,56	-	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отже, середня заробітна плата одного працівника ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в 2019 році – 12000 грн, в 2020 році – 13000 грн. Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу в 2019 році – 1,525, в 2020 році – 1,56.

Тобто, в ході проведення оцінки трудового потенціалу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було визначено, що протягом 2019-2020 рр. середньооблікова чисельність персоналу мала незначне збільшення. В структурі персоналу у 2019-2020 рр. найбільшу частку займає промислово-виробничий персонал, за статтю – жінки.

В табл. 2.9 наведений аналіз руху працівників підприємства.

**Аналіз руху працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен» за 2019-2020 рр.**

№	Показник	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	791	797	6	0,76
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	47	55	8	17,02
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	42	35	-7	-16,67
3.1	- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	8	6	-2	-25
3.2	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	36	29	-7	-19,44
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітнього періоду, осіб	794	799	5	-0,63
5	Коефіцієнт загального обороту	0,1125	0,1129	0,0004	x
6	Коефіцієнт обороту по прийому	0,0594	0,0690	0,0096	x
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,0531	0,0439	-0,0092	x
8	Коефіцієнт плинності кадрів	0,0455	0,0364	-0,0091	x
9	Коефіцієнт відновлення працівників	1,1190	1,5714	0,4524	x
10	Коефіцієнт постійності кадрів	0,6831	0,7214	0,0383	x

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Можна побачити з таблиці 2.9, що коефіцієнт обороту по прийому дещо перевищує коефіцієнт обороту по вибуттю, що свідчить про більшу відносну кількість працівників, що були прийняті, аніж тих, хто вибули. Кількість звільнених працівників знизилась на 7 осіб в 2020 р., а прийняти працівників збільшилась на 8 осіб, що також є позитивним. Більше працівників звільняються за власним бажанням та за угодою сторін, аніж із причини змін в організації виробництва і праці. Також коефіцієнт

відновлення є більшим за 1, що свідчить про те, що підприємству не загрожує дефіцит робочої сили на даний момент.

В табл. 2.10 наведений аналіз використання робочого часу штатними працівниками.

Таблиця 2.10

**Аналіз використання робочого часу штатними працівниками ПрАТ
«Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2020 рр.**

	Показник	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
		люд.- год	%	люд. -год	%	Абсо- лютне, +/-	Струк- турні зрушення, п.п.
1	Фонд робочого часу	1604148	100	1592146	100	-11998	-
2	Відпрацьований час	1501803	93,62	1466686	92,12	-35117	-1,5%
3	Невідпрацьований час в т. ч. з причин	102345	6,38	125462	7,88	23117	1,5%
3.1	- щорічних відпусток (основних та додаткових)	82519	5,14	98261	6,17	15742	1,03%
3.2	- тимчасової непрацездатності	12281	0,77	17238	1,08	4957	0,32%
3.3	- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	3812	0,24	3726	0,23	-86	0,00%
3.4	- інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	410	0,03	785	0,05	375	0,02%
3.5	- переведення з економічних причин на неповний робочий день	1830	0,11	3436	0,22	1606	0,10%
3.6	- масових невиходів на роботу (страйків)	92	0,01	36	0,01	-56	0,00%
3.7	- інші причини	1401	0,09	1980	0,12	579	0,04%

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Можна побачити, що фонд робочого часу знизився, відпрацьований час складає 92,12%, а невідпрацьований – 7,88%. Варто відзначити, що за 2020 р. найбільші зміни відбулися в таких статтях невідпрацьованого часу, як переведення з економічних причин на неповний робочий день, з причин

тимчасової непрацездатності та щорічних відпусток. Загалом, відбувається негативна тенденція до зниження частки відпрацьованого робочого часу.

Для того, щоб комплексно оцінити продуктивність праці, наведемо розрахунки показників в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз продуктивності праці ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен» за 2019-2020 рр.**

	Показник	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				абсолютне , ±	відносне, %
Вихідні дані					
1	Обсяг виробленої продукції, тис. грн	373344	413820	40476	10,84
2	Обсяг виробленої продукції, натуральні одиниці	7778000	7524000	-254000	-3,26
3	Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб	596	599	3	0,5
	в т.ч.:				
	- робітники, осіб	479	477	-2	0,41
4	Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-днів	118,792	117,819	-0,973	0,82
5	Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.- годин	938,457	954,334	15,877	1,69
Розрахункові показники					
6	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (<i>n.1/n.3</i>)	626,42	690,85	64,43	10,28
7	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (<i>n.2/n.3</i>)	13050,34	12984,97	-65,37	-0,50
8	Середньорічний виробіток на одного робітника(<i>n.1/n.3.1</i>)	779,42	867,55	88,13	11,31
9	Середньорічний виробіток на одного робітника(<i>n.2/n.3.1</i>)	16238	15773,58	-464,42	-2,86
10	Середньогодинний виробіток одного робітника (<i>n.1/n.5</i>)	397,83	433,62	35,79	9,00
11	Тривалість робочого дня (<i>n.5/n.4</i>)	7,9	8,1	0,2	2,53
12	Відпрацьовано одним робітником в рік (<i>n.4/n.3.1</i>)	0,1993	0,1967	-0,0026	-1,30

1	2	3	4	5	6
13	Питома вага робітників в складі ПВП (п.3.1/п3)	0,8037	0,7963	-0,0074	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отже, середньорічний виробіток на працівника зріс на більш ніж 10%, що є доволі перспективним для розвитку підприємства. Обсяг натуральної продукції знизився більш ніж на 3%, проте обсяг виробленої продукції в грошовому вимірі зріс більш ніж на 10%. Загалом, можна сказати, що продуктивність персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» зростає та позитивних моментів більше, ніж негативних в рамках фінансово-економічних показників.

2.3. Аналіз переваг та недоліків кадрової служби ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Кадрове забезпечення ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлене суб'єктами менеджменту персоналу: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

До кадрового забезпечення компанії входять 100 працівників – з них 23 особи – це менеджери вищої ланки, 45 осіб – керівники середньої ланки, 32 – безпосередні керівники невеликих робочих груп.

Кадрова служба підприємства складається з керівника кадрової служби та менеджерів з розвитку персоналу та формування руху персоналу (5 осіб).

Отже, за умов процесу адміністративного управління кадровою службою ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» застосовується ділова оцінка персоналу підприємства.

Ділова оцінка персоналу – цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик людини вимогам посади або робочого місця.

Для визначення професійного рівня працівників кадрової служби використовується такий засіб, як побудова соціограм шляхом анкетування співробітників, що є ефективним для аналізу професійних якостей.

Приклад соціограми для аналізу менеджера з розвитку персоналу кадрової служби ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з точки зору соціального впливу на колектив наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Соціограма менеджера з розвитку персоналу в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

№ з/п	Найменування якості		Бал
1	2		3
1	Ділові та соціальні якості		
	1.1	Принциповість	5
	1.2	Почуття обов'язку	5
	1.3	Підприємливість	4
	1.4	Воля	4
	1.5	Наполегливість	4
	1.6	Здатність доводити справу до кінця	4
	1.7	Вимогливість до себе	5
	1.8	Вимогливість до підлеглих	5
	1.9	Почуття відповідальності	5
	1.10	Продуктивність праці	4
	1.11	Якість праці	4
	1.12	Рішучість	4
	1.13	Енергічність	4
	1.14	Працьовитість	5
	1.15	Здатність створити згуртований колектив	4
	1.16	Сумлінність	5
	1.17	Дисциплінованість	5
	1.18	Здатність підтримати високу дисципліну в колективі	4
	1.19	Самостійність у прийнятті рішень	3

Продовження табл. 2.14

1	2	3
1.20	Турбота про людей	4
1.22	Новаторство	3
2	Професійна кваліфікація та знання	
2.1	Досвід роботи	5
2.2	Знання в галузі техніки та технології	4
2.3	Знання в галузі економіки	4
2.4	Знання в галузі організації та управління	4
2.5	Знання в галузі психології	4
2.6	Знання в галузі соціології	4
2.7	Знання в галузі педагогіки	5
2.8	Конкретні знання в галузі виконуваної роботи (бібліотечної справи)	5
2.9	Загальна освіта	5
2.10	Культурний рівень	5
2.11	Відношення до підвищення своєї ділової кваліфікації	5
2.12	Відношення до підвищення кваліфікації підлеглих	4
3	Авторитет	
3.1	спеціаліста	5
3.2	керівника	5
3.3	вихователя	4
3.4	людини	5
4	Особистісні	
4.1	Стан здоров'я	4
4.2	Працездатність	4
4.3	Почуття власної гідності	4
4.4	Справедливість	5
4.5	Чесність	5
4.6	Самовладання і витримка	4
4.7	Здатність знайти вихід із скрутного становища	4
4.8	Комунікабельність	4
4.9	Моральна стійкість	5
4.10	Скромність	5
4.11	Почуття гумору	4

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Оцінка якостей здійснюється за 5-бальною шкалою (0 – найнижча оцінка, 5 – найвища). Якості розділені на 4-и умовні групи: ділові та соціальні; професійна кваліфікація та знання; авторитет; особистісні.

Середній бал за ділові та соціальні якості менеджера з розвитку персоналу компанії (табл. 2.14) становить 4,27; за професійну кваліфікацію та знання – 4,5; за авторитет – 4,75; за особистісні якості – 4,36; середній бал за всі якості – 4,39. Отримані дані соціограми свідчать про те, що ділові та

соціальні якості, професійна кваліфікація та знання, авторитет та особистісні якості менеджера з розвитку персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» знаходяться на високому рівні. Це свідчить про відповідність даного працівника зайнятій посаді.

Роль кадрової служби ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» полягає у функціях, які вона виконує:

1. Забезпечення кадрами: визначення потреби в кадрах, пошук: фахівців, підготовка контрактів, ознайомлення з робочим місцем і умовами праці, припинення контрактів, переміщення кадрів.

2. Підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації кадрів.

3. Оформлення трудових правовідносин.

4. Нова функція для відділів кадрів – організація оплати праці, що припускає атестацію робочих місць, визначення структури оплати праці й структури пільг, системи показників праці, аналіз ринку праці.

5. Виявлення соціальної напруженості в колективі й зняття її.

6. Розвиток відносин з органами робочого самоврядування.

7. Координація роботи зі стабілізації умов праці й дотриманню техніки безпеки.

8. Забезпечення кожної служби організації кваліфікованими кадрами.

Важливий вклад вносить кадрова служба ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в навчання персоналу. Динаміка навчання персоналу за 2018-2020 роки представлена в табл. 2.13.

Як видно з таблиці 2.14, чисельність осіб, охоплених професійним навчанням щорічно зростає, так у 2020 році їх питома вага становила 40%, що є позитивною тенденцією. Кадрова служба проводить навчання на достатньому рівні (табл. 2.14), тобто її робота є ефективною та націленою на підвищення іміджу персоналу підприємства.

Таблиця 2.13

**Динаміка навчання персоналу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен» за 2018-2020 рр.**

Показники	Значення показників за роками						Зміна показників, +/-			
	2018		2019		2020		2019 /2018		2020 /2019	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абс.	відн., %	абс.	відн.,%
Чисельність працівників, які пройшли професійне навчання, осіб	282	36	293	37	319	40	11	103,90	26	108,87
Загальна чисельність працівників, осіб	783	100	791	100	797	100	8	101,02	6	100,76

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Для визначення економічної ефективності роботи кадрової служби розрахуємо показник окупаємості інвестицій у навчання персоналу на підприємстві (ROI). Розрахунки приведемо у таблиці 2.14.

Як видно з таблиці 2.14 динаміка показника ROI свідчить про високу ефективність заходів направлених на розвиток персоналу в 2020 році. В 2019 році ROI інвестованих у розвиток персоналу коштів сягав лише 0,68, але показнику притаманна позитивна динаміка, а саме зростання в 2020 році до рівня 3,09. Отже, проведені розрахунки свідчать про те, що діяльність кадрової служби з розвитку персоналу на підприємстві являється економічно ефективною та необхідною.

Таблиця 2.14

**Розрахунок коефіцієнту ROI для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен» за 2018-2020 рр.**

Показник	2018	2019	2020	Зміна показників, + /	Зміна показників, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Кошти, які витратило підприємство на навчання персоналу, тис. грн.	131	130,2	128,8	-2,2	98,32

Закінчення таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6
Приріст виручки за рахунок організованих заходів щодо розвитку персоналу (10% від загальної динаміки приросту)	381,6	218,6	526,7	145,1	138,02
ROI інвестованих у розвиток персоналу коштів	1,91	0,68	3,09	1,18	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Про діяльності кадрової служби свідчить анкетування, результати якого наведені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Результати опитування щодо системи розвитку персоналу кадрової служби ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», %

Питання	Так	Ні
Чи проходили ви додаткову діяльність, пов'язану з навчанням/розвитком за останні 3 роки?	45,00	55,00
Чи був досягнутий очікуваний результат від заходів?	23,33	21,67
Чи маєте ви достатню інформацію про можливості навчання та розвитку в організації?	31,67	68,33
Чи є зрозумілою і досяжною працівникам система кваліфікацій, на ваш погляд?	26,67	73,33
Чи знайомі ви зі стратегією розвитку організації?	36,67	63,33

Джерело: складено автором

Як можна побачити, більш ніж половина працівників кадрової служби відповіли, що не проходили ніяких курсів підвищення кваліфікації або навчань за останні 3 роки. З тих, хто відповів, що проходив подібні курси, відчули результат від цього дещо менше половини працівників. Як показало анкетування, 68% працівників не має інформації про можливості навчання та розвитку в організації. Також для переважної більшості не є зрозумілою і досяжною система кваліфікацій в організації. А 63% працівників взагалі не знайомі зі стратегією розвитку організації. Звісно, що такі результати не є втішними, і це показує, що система управління розвитком персоналу є далекою від ідеальної в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

До того ж, як відзначають досвідчені працівники кадрової служби ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», процес просування по кар'єрним сходам займає досить багато часу, оскільки не завжди займаються підготовкою працівників, які бажають отримати підвищення, для більш кваліфікованих посад, а робиться це, в основному, в тих випадках, коли сам керівник нижчої або середньої ланки вирішує змінити посаду, або ж оголошує, що звільняється.

Виходячи з виявлених проблем, які полягають у використанні не в повному обсязі можливості навчання і в недосконалості системи кваліфікацій, можна сказати, що все це в сукупності може гальмувати процес розвитку персоналу кадрової служби.

При цьому, організація навіть може не надавати значення цим процесам, поки не виникне якась кризова ситуація, яка змусить ввести режим жорсткої економії коштів. Бажаючи скоротити витрати, організація зажадає від працівників більшої віддачі і можливого заміщення за існуючими спеціальностями. А для того, щоб бути до цього готовим, вже зараз необхідно вдосконалити проблемні процеси підготовки працівників, щоб вони володіли мотивацією і можливостями для свого розвитку. Про це свідчить те, що річний бюджет ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на підвищення кваліфікації співробітників дедалі зменшується з кожним роком (рис. 2.3).

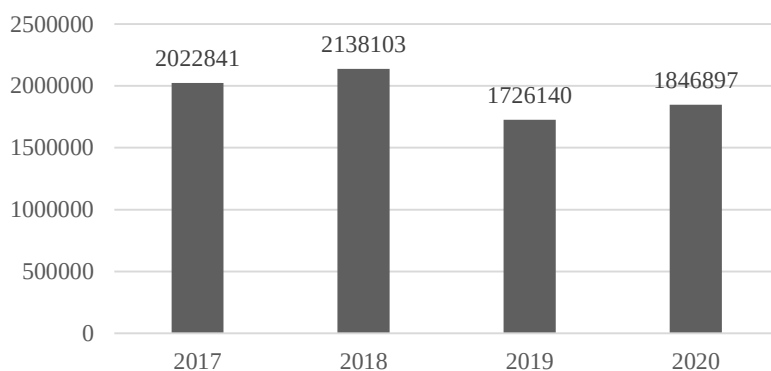


Рис. 2. 3. Бюджет ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на розвиток працівників, грн

Якщо розрахувати бюджет на розвиток одного працівника, то отримаємо суму 2349,2 грн, що дуже мало для нормального підвищення кваліфікації працівника. Відповідно, у підприємства залишається можливість відправляти своїх працівників на заходи з підвищення кваліфікації лише раз на кілька років, оскільки частіше просто не дозволяє бюджет.

Підготовка якісних кадрів кадрової служби та їхній розвиток є одним з основних напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства. Кожен працівник, плануючи свою кар'єру, повинен мати чітку перспективу підвищення професійного рівня та кар'єрного зростання. Просування по службі має здійснюватися виключно на основі ділових, професійних та моральних якостей. Удосконалення роботи підприємства потребує посилення вимог до професіоналізму працівників органу, ефективності їх професійного навчання, зокрема підвищення кваліфікації.

Також в результаті проведеного дослідження, були виявлені недоліки в розвитку персоналу кадрової служби підприємства: відсутність документів, що регламентують порядок формування річного плану навчання; відсутність документів, що регламентують порядок формування бюджету на навчання, бюджет формується за залишковим принципом; відсутність процедури оцінки ефективності пройденого навчання; відсутність чітких критеріїв до кандидатів для віднесення в кадровий резерв. Проаналізувавши кадрову службу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна зробити ряд висновків. На підприємстві широко застосовуються такі кадрові технології, як підбір персоналу, наставництво, професійне підвищення кваліфікації. Дуже широко застосовується така кадрова процедура, як наставництво. Основною метою такої технології для співробітників є підвищення результатів діяльності, а також надання допомоги співробітникам в набутті професійних навичок в структурних підрозділах компанії, які здійснюють свою діяльність. Недоліком є те, що бюджет на розвиток працівників (в тому числі кадрової служби) є низьким, що не дозволяє в повній мірі підвищувати ефективність роботи кадрової служби.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Основні напрямки удосконалення кадрової служби підприємства

Розглядаючи безпосередньо самі перспективи кадрових служб, можна говорити про перебудову їхньої діяльності, зокрема і на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що повинна здійснюватися в наступних напрямках:

- забезпечення комплексного рішення завдань якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактора: від трудової підготовки й профорієнтації молоді до турботи про ветеранів праці;

- широке впровадження активних методів пошуку й цілеспрямованої підготовки потрібних для підприємства й галузі працівників.

Основною формою залучення необхідних фахівців і кваліфікованих робітників для підприємств повинні стати договори з навчальними закладами. Актуальна випереджальна підготовка робітників і фахівців для освоєння нової техніки й технології в галузях народного господарства вимагає від кадрових служб удосконалювання роботи в наступних напрямках:

- планомірна робота з керівними кадрами, з резервом для висування, що повинна будуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на висування по індивідуальних планах, ротацийні пересування керівників і фахівців, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;

- активізація діяльності кадрових служб по стабілізації трудових колективів, підвищенню трудової й соціальної активності працівників на

основі вдосконалювання соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;

- забезпечення соціальних гарантій трудящих в області зайнятості, що жадає від працівників по кадрам дотримання порядку працевлаштування й перенавчання працівників, що вивільняються, надання їм установлених пільг і компенсацій;

- перехід від переважно адміністративно-командних методів управління кадрами до демократичних форм оцінки, підбора й розміщення, широкої гласності в кадровій роботі. Кадрові служби організацій у сучасних умовах стають органами організаційно-методичного забезпечення виборності й періодичної звітності посадових осіб перед трудовими колективами, що жадає від працівників по кадрам уміння застосовувати методи психологічного тестування соціологічні методи вивчення суспільної думки, оцінки досліджуваного кандидата на висування його колегами, підлеглими й ін.;

- зміцнення кадрових служб кваліфікованими фахівцями, підвищення їхнього авторитету, у зв'язку, із чим стає актуальним створення системи підготовки фахівців для кадрових служб, їхні перепідготовки й підвищення кваліфікації;

- відновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічної й інформаційної бази. Доцільно у зв'язку із цим визначити в галузях і регіонах ті наукові організації й консультаційні фірми, які будуть розробляти кадрові проблеми надавати практичну допомогу кадровим службам.

Наприкінці проведеної кадровою службою роботи в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна надати ряд рекомендацій керівникам всіх рівнів:

1. Намагатися керувати людьми по їх «позитивним особливостям». Помічати будь-які позитивні деталі і підкреслювати їх публічно.

2. Створювати атмосферу довіри, показувати підлеглим, що ви вірите в їх здібності і можливості.

3. Оцінювати в першу чергу обставини, в які потрапив підлеглий, а не його особистість.

4. Бути терпимим до інакомислення та індивідуальних особливостей підлеглих.

5. Не нехтувати компромісами, поступками.

6. Намагатися звертатися до своїх підлеглих, залучати їх в прийнятті важливих рішень, враховуйте їхню думку.

7. Опановувати техніку саморегуляції (релаксація, аутотренінг, медитація-візуалізація та інше), щоб вміти контролювати свої емоції і тверезо оцінювати різні ситуації.

8. Дотримуватися етики ділових відносин.

9. Бути терпимим до чужої думки, поважати право на свою точку зору.

10. Не вести «закулісні ігри», тобто на місці вирішувати незрозумілі питання, конфлікти, по можливості не привертаючи третіх осіб.

11. Бути вимогливим, в першу чергу, до себе, а потім вже до решти.

12. Активно цікавитися і брати участь в колективних справах, «не стояти осторонь».

13. Поважати право кожного на особисте життя. Не обговорювати особисте життя співробітників.

Таким чином, для корекції та оптимізації стилів керівництва в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» повинна бути проведена колективна робота.

Успішна програма по вдосконаленню системи розвитку персоналу, яка здійснюється кадровою службою, сприяє створенню робочої сили, яка володіє більш високими здібностями і сильнішою мотивацією до виконання завдань, що стоять перед організацією. Звичайно, що це повинно призводити до зростання продуктивності, а значить і до збільшення цінності людських ресурсів організації. Тому в організації повинні бути заплановані заходи,

пов'язані з поліпшенням використання робочої сили (визначення та підтримання оптимальної чисельності персоналу; підвищення рівня кваліфікації; забезпечення випереджаючого зростання продуктивності праці в порівнянні із середньою заробітною платою; застосування прогресивних систем і форм оплати праці; вдосконалення нормативної бази; поліпшення умов праці; механізація і автоматизація всіх виробничих процесів; забезпечення мотивації високопродуктивної праці тощо).

Проект заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу, який буде здійснюватись під патронажем кадрової служби, представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи щодо усунення виявлених недоліків в системі розвитку персоналу в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Виявлені проблеми	Запропоновані заходи	Документальне забезпечення
Відсутність документів, що регламентують порядок формування річного плану навчання	Розробити і затвердити Положення про навчання персоналу, в т.ч. розробити систему формування річного плану навчання	Проект Положення про навчання персоналу
Відсутність документів, що регламентують порядок формування бюджету на навчання	Розробити систему формування бюджету на навчання	Проект Положення про навчання персоналу
Відсутність процедури оцінки ефективності пройденого навчання	Розробити методику оцінки ефективності навчання	Проект Методики оцінки ефективності навчання
Відсутність чітких критеріїв до кандидатів для постановки в кадровий резерв	Розробити модель управлінських компетенцій для постановки в кадровий резерв; Розробити профілі компетенцій по ключових посадах організації; Розробити і затвердити Правила по оцінці рівнів компетенцій при зарахуванні до кадрового резерву	Проект Моделі управлінських компетенцій для постановки в кадровий резерв; Проект профілів компетенцій по ключових посадах організації; Проект правил за оцінкою рівнів компетенцій.

Джерело: складено автором

Розглянемо представлені в таблиці 3.1 пропозиції більш детально. Перша пропозиція проекту стосується розробки документа, що вирішує відразу кілька проблем, і він буде регламентувати порядок формування річного плану навчання і порядок формування бюджету на навчання. Для цього має бути розроблений Проект Положення про навчання персоналу.

Потреба в навчанні персоналу визначатиметься на підставі аналізу:

- стратегічного плану розвитку компанії;
- результатів оцінки та атестації персоналу;
- заявок на навчання персоналу від керівників;
- змін процесів всередині організації.

Наступна пропозиція стосується розробки методики оцінки ефективності навчання. Її зміст полягає в тому, щоб встановити, яку користь від навчання працівників отримує організація.

Методи вимірювання результативності короткострокового і довгострокового навчання різні. У першому випадку оцінка базується на інформації, що стосується набутих знань і навичок, практичної цінності даного заходу, отриманої від співробітника, що пройшов навчання, і безпосереднього керівника. Після закінчення довгострокового навчання обов'язково оцінюється ефективність, результативність діяльності співробітника, який відвідував семінари, курси чи тренінги. Тому розроблена методика складається з двох основних частин, кожна з яких присвячена оцінці результатів окремого виду навчання.

Для оцінки ефективності короткострокового навчання необхідно визначити ефективність внесених співробітників пропозицій щодо вдосконалення його професійних навичок, підвищення ефективності діяльності відділу, або виконання цим працівником спеціального завдання. Для цього співробітник, що пройшов навчання, виносить на розгляд керівництва пропозиції щодо поліпшення діяльності відділу з урахуванням отриманих знань, які оцінюються з точки зору ефективності. Інший варіант: директор спільно з керівниками розробляє спеціальне завдання відповідно до

цілей пройденого навчання. Встановлюється термін його виконання, і далі оцінюються результати.

Для удосконалення діяльності працівників кадрової служби компанії вважаємо необхідним покращення мотивації даного виду персоналу.

1. Необхідно здійснювати матеріальне стимулювання співробітників у вигляді винагород за вислугу років (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Розміри винагороди за вислугу років для працівників кадрової служби
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Категорії персоналу	При безперервному стажі роботи, який дає право на отримання винагороди за вислугу років	Розмір винагороди у відсотках до тарифної ставки
Керівники, спеціалісти, службовці.	Від 1 до 3-х років	6
	Від 3-х до 5 років	8
	Від 5 до 10 років	10
	Від 10 до 15 років	15
	Вище 15 років	20

Джерело: розробка автора

2. Преміювання персоналу, що значно стимулює працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» до підвищення рівня продуктивності праці.

Не дивлячись на те що система преміювання є ефективною в компанії, існують значні резерви підвищення продуктивності праці і роботи понад нормовану частину, які можуть бути приведені в дію за рахунок доопрацювання діючої системи матеріальної мотивації працівників кадрової служби.

На нашу думку було б непогано сформувати нову систему преміювання, яка повинна складатись з деяких елементів, які наведені на рис. 3.1.

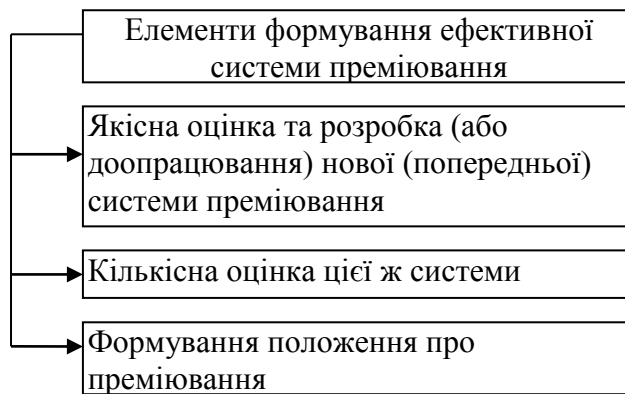


Рис. 3.1. Формування системи преміювання кадрової служби в
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Слід зазначати, що оцінка системи преміювання, яка формується, повинна виконуватись в наступній послідовності: проведення оцінки економічної ефективності матеріального стимулювання окремо за кожним показником преміювання, що були відібрано на етапі якісного оцінювання; ранжування показників здійснюється на основі абсолютних величин ефективності преміювання у відповідності кожного показника; наступним є відбір трьох показників, що має найбільшу економічну ефективність, така трійка показників повинна бути використана в якості умов преміювання (тобто основне та додаткове).

В ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» премія має бути в межах 10-50% від основної заробітної плати.

В ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» буде ефективно використовувати річні та разові преміювання для працівників кадрової служби. Такий вид премій повинен поширюватися на висококваліфікованих працівників та на працівників підприємства, які вже мають досить великий стаж роботи. Для того, щоб організувати річне преміювання необхідно запропонувати створити фонд матеріального заохочення окремо для кожного підрозділу компанії. При розподілі даного фонду здійснюється все автоматично виходячи з питомої ваги заробітної плати окремого працівника

в загальному фонді оплати праці структурного підрозділу, без впливу вищого керівництва підприємства та підрозділу.

Система преміювання працівників на підприємствах у сучасних умовах складається з преміювання колективу за досягнення основних результатів діяльності та окремо за досягнення певних специфічних для підприємства показників. Для підвищення ефективності виконання роботи на підприємстві ПрАТ Кондитерська фабрика «Рошен» , можна застосувати нову систему преміювання працівників.

Преміювання працівників може здійснюватися як по одному, так і по групі встановлених критеріїв. Можна виділити ось такі види премій які б можна було застосувати в методах преміювання, стимулюючих працівників ПрАТ Київська кондитерська фабрика «Рошен» за індивідуальні результати праці:

- винагороди за підсумками роботи за рік. Такі премії виплачують працівникам раз на рік залежно від фінансових результатів діяльності підприємства;

- щорічні винагороди за вислугу років - виплачуються працівникам, які пропрацювали на підприємстві не менше року. Розмір премії залежить від стажу роботи та фінансових результатів діяльності підприємства за рік;

- премії, які виплачують в установленому порядку за спеціальними системами преміювання, виплачені відповідно до рішень уряду;

- премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, введення в дію у строк і достроково виробничих потужностей й об'єктів будівництва, своєчасну поставку продукції на експорт тощо. Такі премії нараховують за спеціальними системами преміювання, розробленими підприємством;

- премії за виконання важливих та особливо важливих завдань. Розмір і періодичність виплати таких премій визначають в індивідуальному порядку залежно від оперативності та професіоналізму при вирішенні питань, що

входять до компетенції працівника, обсягу, складності та важливості доручених завдань;

- одноразові заохочення, не пов'язані з конкретними результатами праці. Прикладами таких виплат можуть бути премії до ювілейних і пам'ятних дат (наприклад, до дня створення підприємства, до Нового року, 8 Березня, ювілею працівника). Зазначені заохочення можуть виплачуватися як у грошовій, так і в натуральній формі.

Впровадження запропонованих заходів потребуватиме подальшого досвіду у напрямку чіткого розподілу відповідальності між керівниками та людськими ресурсами, розробки та обґрунтування стратегії управління для моніторингу розвитку співробітників.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів

Для працівників кадрової служби ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» оптимальним буде застосування наступних видів премій:

1. Премія за виконання основних обов'язків;
2. Премія за досягнення основних посадових обов'язків. Керівники структурних підрозділів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» кожного місяця мають встановлювати індивідуальні нормативні плани для кожного співробітника свого підрозділу. Вони повинні чітко визначати межі виконання поставленого плану і сприяти розвитку компанії. При цьому затверджені плани узгоджуються із вищим керівництвом;
3. Премія за лояльність до компанії. Вона нараховується працівникам департаменту за розуміння проблем і потреб господарюючого суб'єкта, а також допомогу у їх вирішенні;
4. Премія за вислугу років. Нараховується в залежності від стажу та терміну роботи господарюючого суб'єкту;
5. Премія за самостійне підвищення кваліфікації. Вона

встановлюватиметься у тих випадках, коли працівник самотужки підвищує (підвищив) рівень власної кваліфікації в рамках своєї професії.

Після того, як ми визначились із видами премій, потрібно обрати механізм (систему) преміювання для працівників кадрової служби. Як показав аналіз, в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дотепер використовується стандартний підхід преміювання працівників кадрової служби. Він заснований на встановленому для кожного виду премії відсотка від тарифної частини, але він не спонукає працівників кадрової служби до покращення якісних показників роботи, так як не є гарним підходом до стимулювання праці. На наш погляд, основна вада даного підходу у тому, що він не стимулює працівників господарюючого суб'єкту виконувати усі вимоги за які нараховується премія. Так, наприклад, працівник кадрової служби може виявити відсутність лояльності до ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», а втратить тільки ту частку премії, яка обумовлена для даного виду преміювання. Саме через це, пропонується звернути увагу на метод об'єктно-орієнтовного преміювання. Основний зміст даного підходу полягає у розробленій фахівцями формули для визначення кінцевого рівня заробітної плати з урахуванням преміальних доплат:

$$Z = t \times (1+a) \times (1+b) \times (1+c) \times (1+d) \times (1+e) \quad (3.1)$$

де Z – розмір заробітної плати;

t – тариф;

a – коефіцієнт преміювання за виконання основних посадових обов'язків (від 0 до 0,5);

b – коефіцієнт преміювання за виконання індивідуальних показників діяльності (від 0 до 1);

c – коефіцієнт преміювання за прояв лояльності до компанії (від 0 до 0,1);

d – коефіцієнт преміювання за самостійне підвищення кваліфікації (від

0 до 0,1);

e – коефіцієнт преміювання за вислугу років (один відсоток за кожний відпрацьований рік).

Розглянемо прийнятий підхід до визначення даних показників на прикладі провідного спеціаліста відділу кадрів Лозової О.О. Згідно з існуючою системою оплати праці тариф (t) для цієї категорії робітників складає 7232,40 грн. Коефіцієнт a встановлюється в залежності від виконання основних посадових обов’язків (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Показники преміювання за виконання основних посадових обов’язків провідного спеціаліста відділу кадрів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Назва показника	Значення показника
Своєчасне та якісне формування плану навчання персоналу (строк здачі – 10 число місяця, наступного за звітним)	0,1
Своєчасний та якісний аналіз ефективності використання трудових ресурсів з конкретними рекомендаціями (строк – до 15 число місяці, наступного за звітним)	0,2
Своєчасне та якісне забезпечення нарахування заробітної плати працівникам підприємства (строк до 5 числа місяця, наступного за звітним), включаючи перевірку табелів обліку робочого часу, розрахунок додаткових видів преміювання та передачу цих документів в бухгалтерію	0,2
Всього:	0,5
Примітка: у разі порушення строків подання документів або виявлення помилок, приписок і т.п., коефіцієнт преміювання вважається рівним 0.	

Джерело: розробка автора

Коефіцієнт b залежить від індивідуальних показників діяльності, встановлених керівником відділу кадрів (табл. 3.3). При чому, при підрахунку підсумків причини невиконання не приймаються.

Коефіцієнт c встановлюється в залежності від прояву лояльності по відношенню до ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». При цьому, при 100-вій участі працівника у корпоративних міроприємствах, а також при свідомому прояві бажання (за умови необхідності) попрацювати

понаднормово, коефіцієнт приймається рівним 0,1 (в інших випадках – 0).

Таблиця 3.4

**Показники преміювання за виконання основних посадових обов’язків
провідного спеціаліста відділу кадрів ПрАТ «Київська кондитерська
фабрика «Рошен»**

Назва показника	Значення показника
Оптимізація преміювання спеціаліста відділу кадрів	0,5
Розробка дієвої системи нематеріального стимулювання для провідного спеціаліста відділу кадрів	0,5
Всього:	0,5

Джерело: розробка автора

Коефіцієнт d – преміювання за самостійне підвищення кваліфікації визначається у відповідності до даних таблиці 3.3.

Таблиця 3.5

**Показники преміювання за виконання основних посадових обов’язків
провідного спеціаліста відділу кадрів ПрАТ «Київська кондитерська
фабрика «Рошен»**

Назва показника	Значення показника
Наявність наукового ступеню відповідної професійної діяльності	0,1
Наявність професійної освіти відповідної професійної діяльності	0,05
Наявність курсів професійної перепідготовки відповідної професійної діяльності	0,03
Закінчення курсів підвищення кваліфікації відповідної професійної діяльності (не пізніше 5 років тому)	0,01
Всього:	0,19

Джерело: розробка автора

Коефіцієнт e – преміювання за вислугу років – за кожен відпрацьований рік додається 0,01.

Розглянемо, як зміниться заробітна плата Лозової О.О. до введення нової форми оплати праці і після (табл. 3.5-3.6). Як видно, на даний момент, провідний спеціаліст відділу кадрів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика

«Рошен» за нормальних умов виконання посадових обов'язків отримує 7232,40 грн. на місяць.

Таблиця 3.6

**Розрахунок розміру оплати праці за старої системи оплати праці
спеціаліста відділу кадрів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен»**

Назва показника	Значення показника
Тариф	7232,40
Премія (100%)	7232,40
Всього:	14464,80

Джерело: розробка автора

Тепер визначимо, якою буде розмір заробітної плати цього спеціаліста при застосуванні в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» нової системи матеріальної мотивації. У таблиці 3.6 представлено дані для нарахування заробітної плати провідному спеціалісту відділу кадрів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за новою системою стимулювання, що базується на об'єктно-орієнтовному підході до преміювання.

Таблиця 3.7

**Розрахунок розміру оплати праці за нової системи оплати праці
спеціаліста відділу кадрів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен»**

Назва показника	Показник	Примітка
Премія за виконання посадових обов'язків	$a = 0,5$	Всі задачі згідно показників преміювання виконанні в повному обсязі
Премія за виконання індивідуальних планів роботи	$b = 1$	Всі задачі відповідно до індивідуального плану (табл. 3.1) виконанні в повному обсязі
Премія за лояльність до компанії	$c = 0,1$	Активна участь в рекламних міроприємствах
Преміювання за кваліфікацію	$d = 0,1$	Має науковий ступінь кандидата економічних наук
Премія за вислугу років	$e = 0,05$	Стаж роботи на підприємстві 5 років

Джерело: розробка автора

Отже, підставивши отримані дані у формулу 3.1 отримаємо наступний результат:

$$Z = 7232,40 \times (1+0,5) \times (1+1) \times (1+0,1) \times (1+0,1) \times (1+0,05) = \\ = 25310,87 \text{ грн.}$$

Як свідчать отримані дані, рівень заробітної плати за нової системи оплати праці у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (а отже, і рівень вмотивованості праці) має зрости на:

$$25310,87 / 14464,80 \times 100\% - 100\% = 74,98\%$$

Це досить істотне підвищення заробітної плати на 74,98 %. При цьому, дана система оплати праці дозволяє істотно коректувати «лояльну» поведінку працівників до дотримання усієї системи критеріїв преміювання. Хочеться також відмітити, що порівняно із істотним ростом фонду оплати праці провідного спеціаліста відділу кадрів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», його величина ставиться у пряму залежність від виконання «важливих» для підприємства показників. Використання нового методу оплати праці дасть змогу підвищити стимуляційний елемент для усіх працівників кадрової служби, а також більш ефективної роботи з персоналом всього підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», що вплине на загальне збільшення продуктивності праці на підприємстві.

Згідно даних підприємства в кадровій службі працює 5 осіб.

Отже, витрати на місячну оплату праці будуть складати:
 $25,31 \times 5 = 126,55$ тис.грн.

Розрахуємо витрати, на проведення даного заходу, а саме зміни системи преміювання працівників відділу кадрів. Будемо вважати витратами на даний захід, закладання витрат підприємством оплати праці даних працівників на перший квартал:

$$126,55 \cdot 3 = 379,65 \text{ тис.грн.}$$

Отже, захід, щодо преміювання працівників кадрової служби потребує витрат у розмірі 379,65 тис.грн.

Для визначення результативності та ефективності запропонованої системи преміювання кадрової служби рекомендується проведення оцінювання росту продуктивності праці персоналу на підприємстві. Аналізуючи кадрову службу та продуктивності праці за 2020 р. в попередніх розділах роботи, можна зробити висновок, що якість кадрової служби на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» достатньо високому рівні, проте показники результативності персоналу є достатньо низьким, щоб залишатись на конкурентоспроможному рівні. Це в першу чергу свідчить, що є доцільно впроваджувати рекомендації та заходи щодо підвищення економічної результативності служби.

Для того, щоб визначити прогностичні значення приросту продуктивності праці було опитано 7 фахівців ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Результати опитування наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Результати опитування експертів щодо темпів збільшення продуктивності праці в результаті запропонованого заходу

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст продуктивності праці, %	0,56	0,78	0,63	0,77	0,68	0,59	0,8

Джерело: складено та розраховано автором

Середнє квадратичне відхилення характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (3.2).

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (3.2)$$

де σ – середнє квадратичне відхилення, тис. грн.;
 x_i – чистий дохід, яку вказує i -й експерт, тис. грн.;
 $\bar{x}$ – середнє значення чистого доходу, тис. грн.;
 n – чисельність експертної групи.

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення представлено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

1	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
2	Приріст продуктивності праці, X_i , %	0,56	0,78	0,63	0,77	0,68	0,59	0,8	4,81
3	$X_{сер.}$	0,69							x
4	Відхилення	-0,127	0,093	-0,057	0,083	-0,007	-0,097	0,113	
5	ΔX^2	0,016	0,009	0,003	0,007	0,000	0,009	0,013	0,06

Джерело: Складено та розраховано автором

Сума квадратичних відхилень складатиме 0,69.

За формулою (3.1) знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,69}{7}} = 0,09\%$$

Коефіцієнт варіації характеризує однорідність сукупності думок експертів (формула 3.2.):

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100, \quad (3.3)$$

де cv_σ – коефіцієнт варіації.

За формулою (3.3) знайдено середнє коефіцієнт варіації:

$$cv_\sigma = \frac{0,09}{0,69} \times 100\% = 13,04\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $cv_\sigma < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний приріст продуктивності праці можна визначити методом стандартного розподілу вірогідностей. Для цього прогнозні значення приросту продуктивності праці представимо в порядку їх зростання.

В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Ранжування значень приросту продуктивності праці ПрАТ
«Київська кондитерська фабрика «Рошен» в порядку зростання**

Значення	0,56	0,59	0,63	0,68	0,77	0,78	0,8
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

Джерело: Складено та розраховано автором

Прогнозуємо зростання продуктивності праці ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», в результаті розробки програми преміювання працівників кадрової служби:

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6}, \quad (3.4)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

$$\text{Отже, ОП}=(0,8+4*0,68+0,56)/6=0,68\%$$

Приріст продуктивності праці в результаті розробки програми преміювання працівників кадрової служби ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» складе 0,68%.

Отже, у проектному році продуктивність праці збільшиться на:

$$589,83*0,68\%=4,01 \text{ тис.грн.}$$

де, 589,83 тис.грн/осіб, продуктивність праці працівників за 2020 рік.

Звідси можемо розрахувати збільшення чистого доходу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у проектному році, враховуючи що кількість працівників у проектному році залишиться не змінною:

$$797*4,01=3195,97 \text{ тис.грн.}$$

Чистий дохід ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у проектному році складе:

$$470093+3195,97 =473288,97 \text{ тис.грн.}$$

Темп приросту чистого доходу від реалізації у проектному році складає:

$$3195,97 /470093*100=0,68\%$$

Тем приросту чистого доходу від реалізації, складає 0,68%.

Розрахуємо зміну повних витрат ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у проектному році: у 2020 році повні витрати склали 434111 тис.грн. (табл.2.1.) з них: змінні витрати: 303604 тис.грн, постійні 130507 тис.грн. Зауважимо, що змінні витрати прямо пропорційні змінам чистого доходу, тому приріст змінних витрат складе:

$$303604 * 0,68\% = 2064,51 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо приріст повних витрат загалом, враховуючи впровадження заходів, щодо преміювання працівників відділу кадрів:

$$2064,51 + 379,65 = 2444,16 \text{ тис.грн.}$$

Отже, загалом повні витрати ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у проектному році складуть:

$$2444,16 + 434111 = 436555,16 \text{ тис.грн.}$$

Наступним кроком проведемо розрахунок темпів зростання прибутку:

$$\Delta \text{ПР} = 3195,97 - 2444,16 = 751,81 \text{ тис.грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в проектному році складе:

$$751,81 + 35982 = 36733,81 \text{ тис. грн.,}$$

(35982 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (джерело-табл.2.1))

Приріст чистого додаткового прибутку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» після впровадження запропонованого заходу становитиме (ΔЧП):

$$\Delta\text{ЧП}=751,81*(100\%-18\%)=616,48 \text{ тис.грн.}$$

де, 18% – податок на прибуток згідно діючого законодавства.

Результати попередніх розрахунків зведемо до таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Очікувані результати від проведення заходу, а саме розробка і впровадження програми преміювання працівників відділу кадрів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	Значення показника, тис.грн
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	3195,97
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	2444,16
Приріст прибутку від реалізації продукції	751,81
Приріст чистого прибутку	616,48

Джерело: складено та розраховано автором

Отже, узагальнення результатів дослідження свідчить про те, що підвищення ефективності роботи працівників відділу кадрів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», шляхом впровадження ефективної системи преміювання, позитивно впливає на економічні показники діяльності підприємства. Все це дає можливість підвищити конкурентоспроможність ПАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та сприяє зростанню економічних результатів компанії.

Наступним кроком проведемо розрахунок початкових інвестицій на впровадження заходу, щодо розробки та впровадження системи преміювання працівників відділу кадрів.

Початкові інвестиції (капітальні витрати) складаються з суми капітальних вкладень та приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації (ΔOK), що пов'язані з ефектом запропонованого заходу:

$$PI = K_{обл} + Д - B_{p.o} - B_{бр} + K_{б\ddot{y}д} + K_{сум} + K_{ини} + \Delta OK \quad (3.5)$$

де PI – початкові інвестиції;

$K_{обл}$ – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання

($K_{обл} = K_o + K_{тр} + K_{заг} + K_{пр} + K_m$), що включає: K_o – ціну обладнання; $K_{тр}$ – транспортні витрати (4-5 % від вартості обладнання); $K_{заг}$ – заготівельно-складські витрати (1-1,5 % від вартості обладнання); $K_{пр}$ – витрати на проектування; K_m – витрати на монтаж (8-10 % від вартості технологічного обладнання, 3-5 % для торгівельного обладнання);

$Д$ – витрати на демонтаж обладнання, що підлягає заміні;

$B_{p.o}$ – вартість реалізації демонтованого обладнання;

$B_{бр}$ – сума, одержана підприємством за зданий брухт;

$K_{б\ddot{y}д}$ – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд;

$K_{сум}$ – витрати, що виникають в інших цехах, службах підприємства, а також у суміжних галузях виробництва;

$K_{ини}$ – інші капітальні витрати на науково-дослідні та конструкторські роботи, технічну підготовку, налагодження та освоєння виробництва тощо;

$З_{o.k}$ – зміна нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва. (Зміна обігових коштів становить 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу).

У проекті, який запропоновано вище, а саме розробка та впровадження програми щодо преміювання працівників відділу кадрів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» не передбачено модернізацію основних засобів, тому початкові інвестиції складаються лише з приросту нормативу

обігових коштів, який з'являється в результаті зміни чистого доходу за рахунок зростання продуктивності праці працівників, що пройшли навчання.

Отже:

$$ПІ = \Delta OK = 2064,51 * 0,85 * 0,06 = 105,29 \text{ тис. грн.}$$

Наступним кроком, доцільно провести доцільності капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя.

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень:

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень:

$$T = \frac{ПІ}{\Delta ЧП} = \frac{105,29}{616,48} = 0,17 \text{ року,} \quad (3.6)$$

Величина чистого генерованого грошового потоку визначається як:

$$ЧГП = \Delta ЧП + \Delta AM = \Delta ЧП + Нам.обл * K_{обл} + Нам.буд * K_{буд} \quad (3.7)$$

де ΔAM – додаткові амортизаційні відрахування на нове обладнання та нові будівлі;

$Нам.обл.$, $Нам.буд$ – норма амортизаційних відрахувань відповідно на обладнання та будівлі;

$K_{обл}$ – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання;

$K_{буд}$ – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд, обумовлені впровадженням нововведення.

Отже, в проекті, який запропоновано для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», а саме розробка та впровадження преміювання працівників відділу кадрів, чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати лише приросту чистого додаткового прибутку:

$$ЧГП = \Delta ЧП = 616,48 \text{ тис. грн.}$$

Додаткові амортизаційні відрахування відсутні, оскільки даний захід не передбачає встановлення нового обладнання.

Величини коефіцієнтів приведення (α_i) розраховуються по основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу):

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.8)$$

де p – ставка дисконту;

i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на сьогоднішній момент.

В даному прикладі термін економічного життя проекту складає 2 роки, ставка дисконту – 12% (відповідно вимог до кваліфікаційної роботи).

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

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,12)^2} = \frac{1}{1,12^2} = 0,79.$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків ($\sum HB_i$) накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП \cdot (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \quad (3.9)$$

$$\sum_{i=1}^n HB_i = 616,48 * (0,89 + 0,79) = 1035,69 \text{ тис. грн.}$$

Чиста нинішня вартість (*ЧНВ*) – різниця між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПИ = 1035,69 - 105,29 = 930,4 \text{ тис. грн.} \quad (3.10)$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_{\Gamma} = \frac{П}{HB_{cp}} = \frac{105,29}{517,85} = 0,20 \text{ року} < 2 \text{ років,} \quad (3.11)$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum HB_i}{N} = \frac{1035,69}{2} = 517,85 \text{ тис. грн.} \quad (3.12)$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{П} = 930,4 / 105,29 = 8,84 > 0. \quad (3.13)$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту, до початкових інвестицій:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{П} = 1035,69 / 105,29 = 9,84 > 1 \quad (3.14)$$

Всі розраховані вище основні показники економічної ефективності запропонованого проекту, а саме розробка та впровадження програми преміювання працівників відділу кадрів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з метою наочності і формулювання висновків зведемо у таблицю 3.12.

Таблиця 3.12

Показники економічної ефективності проекту щодо, розробки та впровадження преміювання працівників відділу кадрів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

№ з/п	Показник	Значення показника
1	Капітальні витрати, тис. грн.	105,29
2	Додатковий прибуток, тис. грн.	751,81
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	616,48
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	1035,69
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	930,4
6	Термін окупності недисконтований, років	0,17
7	Термін окупності дисконтований, років	0,20
8	Індекс доходності	8,84
9	Індекс прибутковості	9,84

Джерело: складено та розраховано автором

Отже, проект щодо розробки та впровадження системи преміювання для працівників відділу кадрів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є доцільним та вигідним для підприємства, оскільки підприємство має змогу отримати чистий додатковий прибуток у розмірі 616,48 тис.грн, термін окупності проекту складає (недисконтований) 0,17 року, дисконтований 0,20 року. Індекс доходності складає 8,84, індекс прибутковості 9,84. Чиста нинішня вартість проекту складає 930,40тис.грн.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства

Після проведення розрахунків доцільності впровадження проекту, щодо ефективного преміювання працівників відділу кадрів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», проведемо розрахунок вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники роботи підприємства (табл.3.13).

Таблиця 3.13

Вплив запропонованого заходу – преміювання працівників відділу кадрів– на основні техніко-економічні показники роботи підприємства

№ з.п.	Показники	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	470093	473289,0	3195,97	0,68
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	797	797	0,0	0,00
3	Продуктивність праці, тис. грн./особу	589,83	593,84	4,01	0,68
4	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис.грн.	434111	436555,2	2444,16	0,56
5	Прибуток від реалізації продукції, тис.грн	35982	36733,8	751,81	2,1
6	Чистий прибуток, тис.грн.	8330	8946,5	616,48	7,4
7	Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп	92,35	92,24	-0,11	-0,12
8	Рентабельність діяльності (продаж), %	1,77	1,89	0,12	x
9	Рентабельність продукції, %	8,29	8,41	0,13	x

Джерело: розраховано автором

Отже, можна зробити висновок, що захід, щодо розробки та впровадження на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» системи преміювання працівників відділу кадрів, є доцільним та рентабельним,

оскільки впливає на збільшення продуктивної праці всіх працівників підприємства, це відбувається за рахунок, підвищення ефективності роботи кадрової служби. Даний захід дає змогу підприємству збільшити продуктивність праці на 4,01 тис.грн/осіб, що в свою чергу збільшить дохід від реалізації на 3195,97 тис.грн, повні витрати зростуть на 2444,16 тис.грн, прибуток підприємства зросте на 2,1% або на 751,81 тис.грн., також можна побачити збільшення чистого прибутку на 7,4%, або на 616,48 тис.грн. Рентабельність продукції зросте на 0,135 і складе 8,41%, рентабельність діяльності на 0,12% і складе 1,89%.

Вважаємо за доцільне впровадити даний захід на підприємстві, адже він є ефективним та дає змогу покращити основні показники діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення проблеми вдосконалення організації роботи кадрової служби на підприємстві в умовах нових економічних відносин. Проведене автором дослідження дозволяє зробити такі висновки:

Кадрова служба підприємства – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, фахівці, виконавці), покликаними управляти персоналом у рамках вибраної кадрової політики. Головне призначення кадрової служби полягає в тому, щоб не тільки керуватися в здійсненні кадрової політики інтересами підприємства, але й діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, прийнятих як на державному, так і на місцевому рівні. Функції, структура й завдання кадрової служби тісно пов'язані з характером розвитку економіки, розумінням керівництвом підприємства ролі персоналу у виконанні цілей і завдань, що коштують перед організацією.

Планування персоналу є складовою загального планування діяльності і розвитку підприємства, спрямованою на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу. Воно передбачає визначення загальної і додаткової потреби в наступному періоді, а також розрахунок його кваліфікаційної структури.

Досліджуючи організаційну структуру підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно відмітити наявність органів управління даним Товариством, зокрема слід відмітити, що вищим органом є Загальні збори; наглядовий орган – Рада; виконавчий орган – Правління; контролюючий орган – Ревізійна комісія. Збори Корпорації є вищим органом управління. Очолює підприємство – Генеральний директор –

Юрій Луцков, який працює на посаді більше 10 років, дотримується демократичного стилю управління.

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

Наявний чистий прибуток підприємства досягається за рахунок інших видів діяльності (насамперед, інвестиційної). Показники рентабельності були найвищими в 2019 р., проте в 2020 р. рентабельність знизилась, хоч і була додатною, що є позитивним для підприємства.

В ході проведення оцінки трудового потенціалу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було визначено, що протягом 2019-2020 рр. середньооблікова чисельність персоналу мала незначне збільшення. В структурі персоналу у 2019-2020 рр. найбільшу частку займає промислово-виробничий персонал, за статтю – жінки.

Кадрове забезпечення ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлене суб'єктами менеджменту персоналу: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

До кадрової служби компанії входять 100 працівників – з них 23 особи – це менеджери вищої ланки, 45 осіб – керівники середньої ланки, 32 – безпосередні керівники невеликих робочих груп.

На основі отриманих даних проведеного опитування бачимо, що управляюча команда ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» знаходиться на етапі зрілості, так як середній бал рівня розвитку даної команди становить 88,7 та може приймати виважені ефективні рішення.

За результатами отриманого рейтингу конкурентів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» знаходиться на першому місці, але у нього існує високо спроможний конкурент – ПрАТ «Моделіс Україна».

Отже, добре згрупована кадрова служба компанії «Рошен» забезпечує їй високий рівень конкурентоспроможності.

Рейтинг команди ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» знаходиться на посередньому рівні, так як дорівнює 70%. Команда менеджерів компанії не розуміє та не дотримується загальних принципів командної роботи, взаємовідносини між членами команди знаходяться на низькому рівні взаємодії. Саме тому вважаємо необхідним застосувати наступні напрямки удосконалення управління лідерством в даній команді: провести діагностику особистісних особливостей менеджерів; розробити спеціальні групові тренінги з метою навчання менеджерів працювати в команді та розуміти один одного; створити мотиваційні засоби до навчання і розвитку менеджерів відповідно до цілей і завдань підприємства.

Для працівників кадрової служби ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» оптимальним буде застосування наступних видів премій:

1. Премія за виконання основних обов'язків;
2. Премія за досягнення основних посадових обов'язків. Керівники структурних підрозділів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» кожного місяця мають встановлювати індивідуальні нормативні плани для кожного співробітника свого підрозділу. Вони повинні чітко визначати межі виконання поставленого плану і сприяти розвитку компанії. При цьому затверджені плани узгоджуються із вищим керівництвом;
3. Премія за лояльність до компанії. Вона нараховується працівникам департаменту за розуміння проблем і потреб господарюючого суб'єкта, а також допомогу у їх вирішенні;
4. Премія за вислугу років. Нараховується в залежності від стажу та терміну роботи господарюючого суб'єкту;

5. Премія за самостійне підвищення кваліфікації. Вона встановлюватиметься у тих випадках, коли працівник самотужки підвищує (підвищив) рівень власної кваліфікації в рамках своєї професії.

Це досить істотне підвищення заробітної плати. При цьому, дана система оплати праці дозволяє істотно коректувати «лояльну» поведінку працівників до дотримання усієї системи критеріїв преміювання. Хочеться також відмітити, що порівняно із істотним ростом фонду оплати праці провідного спеціаліста відділу кадрів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», його величина ставиться у пряму залежність від виконання «важливих» для підприємства показників. Використання нового методу оплати праці дасть змогу підвищити стимуляційний елемент для усіх працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Проект щодо розробки та впровадження системи преміювання для працівників відділу кадрів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є доцільним та вигідним для підприємства, оскільки підприємство має змогу отримати чистий додатковий прибуток у розмірі 616,48 тис.грн, термін окупності проекту складає (недисконтований) 0,17 року, дисконтований 0,20 року. Індекс доходності складає 8,84, індекс прибутковості 9,84. Чиста нинішня вартість проекту складає 930,40 тис.грн. Отже, можна зробити висновок, що захід, щодо розробки та впровадження на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» системи преміювання працівників відділу кадрів, є доцільним та рентабельним, оскільки впливає на збільшення продуктивної праці всіх працівників підприємства, це відбувається за рахунок, підвищення ефективності роботи кадрової служби. Даний захід дає змогу підприємству збільшити продуктивність праці на 4,01 тис.грн/осіб, що в свою чергу збільшить дохід від реалізації на 3195,97 тис.грн, повні витрати зростуть на 2444,16 тис.грн, прибуток підприємства зросте на 2,1% або на 751,81 тис.грн., також можна побачити збільшення чистого прибутку на 7,4%, або на 616,48 тис.грн. Рентабельність продукції зросте на 0,135 і складе 8,41%, рентабельність діяльності на 0,12% і складе 1,89%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амоша О. І. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2 (31). С. 3-8.
2. Андрушків Б. М. Кузьмин О.Е. «Основи менеджменту» Львів : Світ, 2014. 296 с.
3. Базарів Т. Ю., П. В. Маліновський Управління персоналом в умовах кризи. Київ: Либідь, 2008. 350 с.
4. Балабанова Л. В., О. В. Сардак. Управління персоналом : підручник. Київ: Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
6. Бреддик У. Менеджмент в организации : Учебное пособие Москва: «Инфра-М», 2007. 344 с.
7. Василенко В. А., Т. І. Ткаченко Стратегічне управління : навч. посібник Київ: ЦУЛ, 2016. 396 с.
8. Виноградський М. Д., А. М. Виноградська., О. М. Шканова Управління персоналом. 2-ге видання : Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
9. Віноградська О. М. Організація праці менеджера : Навч. посібник. Харків : ХНАМГ, 2008 190 с.
10. Володькина М. В. Стратегический менеджмент : Учеб. пособие. Київ: Знання Перес, 2015. 149 с.
11. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: навч. посіб. для вищ. навч. закл. Київ: Професіонал, 2004. 190 с.
12. Воронкова В. Г. Соціально-економічне прогнозування : навч. посіб. для вищ. навч. закл.. Київ: Професіонал, 2004. 284 с.

13. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 576 с.
14. Галенко В. Управление персоналом и стратегия предприятия. Санкт-Петербург: изд. СПбУЭФ, 2009. 212 с.
15. Генкін Б. М. Економіка і соціологія праці. Підручник для вузів Москва: Видавнича група НОРМА-ИНФРА-М, 1999. 384 с.
16. Гончаренко М., Бугай В. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. *Інноваційна економіка*. 2013. № 2. С. 186–189.
17. Гравин В., В. Дятлов Основы кадрового менеджмента. Москва: 2005. 608 с.
18. Грилан Ю. Напрями вдосконалення внутрішньогосподарського управління на підприємствах. *Економіка України*. 2011. № 1. С. 9-17.
19. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : Підручник. 4-те вид., оновл. Київ: Знання, 2009. 391 с.
20. Грішнова О. А., Наумова. О.О. Оцінювання персоналу : сучасні підходи до забезпечення ефективності: збірник наукових праць. Київ: КНЕУ, 2005. 435 с.
21. Дідковська Л. Г., Гордієнко П.Л. Менеджмент : навч. посібник. Київ: Алерта : КНТ, 2007. 516 с.
22. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент : целевое управление персоналом организаций : учеб. пособие Межрегиональная Акад. упр. персоналом. – 3-е изд., испр. и доп. Київ: МАУП, 2006. 224 с.
23. Дороніна О. А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні : монографія . Донецьк : ДонНУ, 2013. 395 с.
24. Ермакова А. А. Роль кадровой службы в деятельности организации розничной торговли. *Молодой ученый*. 2018. № 41. С. 118-119.
25. Завіновська Г. Т. Економіка праці : Навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. Київ: КНЕУ, 2014. 299 с.

26. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. ИНФРА-М, 2005. 304 с.
27. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : стратегия, маркетинг, интернационализация. Уч. пос. Москва: ИНФРА-М, 2009. 301 с.
28. Кодекс законів про працю України N 322-VIII від 10.12.1971. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KD0001.html (дата звернення: 01.05.2020).
29. Корнелиус Н. HR-менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 520 с.
30. Казур И.И. Корпоративный менеджмент : учеб. пособие под ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Омега , 2008. 782 с.
31. Крисько Ж., Бордун І. Оцінювання мотиваторів та демотиваторів діяльності працівників підприємства. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rapfdu/article/download/276/272> .
32. Кулініч О., Єсінова Н., Зарецька Л. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 2. Т. 1. С. 42–50.
33. Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. *Персонал*. 2009. № 1. С. 53–56.
34. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. Москва: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. 375 с.
35. Мокіна Г.В., Головатого М.Ф., Антонюка О.В. Менеджмент : навч. посібник / Міжрегіональна акад. упр. персоналом. Київ: МАУП, 2007. 816 с.
36. Мартинюк В.Д. Менеджмент організацій : навч. пос. Київ: УВПК. «ЕксОБ». 2001. 256 с.
37. Нестерчук В. Організація та мотивація праці : Навч. посіб. Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу

Київ: Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2. 86с.

38. Никифорова В. Г. Управління персоналом : Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

39. Ніколенко В.Г. Операційний менеджмент: навч. посіб. для вищ. навч. закл. Львів : Магнолія 2006, 2010. 438 с.

40. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие. Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. 128 с.

41. Перетятко А., Таряник О. Розробка ефективної системи управління персоналом. *Персонал*. 2008. № 1. С. 42–45.

42. Редька О., Борисова Л. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1 (78). С. 139–147.

43. Стахів О. Мотиваційний потенціал персоналу в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001. *Персонал*. 2009. № 8. С. 36–38.

44. Стратегический менеджмент : метод. указания к выполнению курсовой работы для студентов спец. 08.01.05 – «Финансы и кредит»; 08.01.09 – «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»; 08.05.02 – «Экономика и управление на предприятиях машиностроения»; 08.05.07 – «Менеджмент организаций» всех форм обучения / сост. К. Ю. Лобков, Ю. В. Данильченко ; Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т. Красноярск, 2013. 41 с.

45. Стрикаль В.Н., Максименко Л.С. Стратегический менеджмент : учебник. 2-е изд., стер. Київ: КНОРУС, 2009. 496 с.

46. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колект. монографія / М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; ред. А. П. Наливайко. Київ : КНЕУ, 2015. 400 с.

47. Узарова Т.Ю., Б. Л. Еремина Управление : учеб. для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ, 2015. 560 с.

48. Федоряк Р. М. Методи визначення віддачі від витрат на найм персоналу. *Економіка та держава*. 2012, № 2. С. 105-111.
49. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 4. С. 220-223.
50. Шаповал О. А. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : НАНГУ, 2015. 295 с.
51. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149–151.
52. Шевчук Л. Т. Втрати людського капіталу в Україні : понятійно-категорійний апарат і концептуальні положення. Соц.-екон. дослідж. в перехід. період. Львів : ІРД НАН України. 2007. Вип. 3 (65). С. 11–37.
53. Череп А. В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №3 С.134-147.
54. Шаповал О. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*, 2017. Вип. 9. С. 712-715.
55. Щавінський О. П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2018. № 2 (7). С. 60-72.
56. Якубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід. *Науково-виробничий журнал: «Інноваційна економіка»*. 2018. №3 (52). С. 131-136.
57. Carbery R. Human resource development: a concise introduction / R. Carbery. London: Palgrave, 2018. 270 p.
58. Hitt M. Strategic management: competitiveness & globalization. Concepts and cases / Michael Hitt. Boston: Cengage Learning, 2017. 743 p.
59. Leatherbarrow C. Introduction to human resource management: a guide to HR in practice / C. Leatherbarrow, J. Fletcher. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2017. 642 p.

ДОДАТКИ

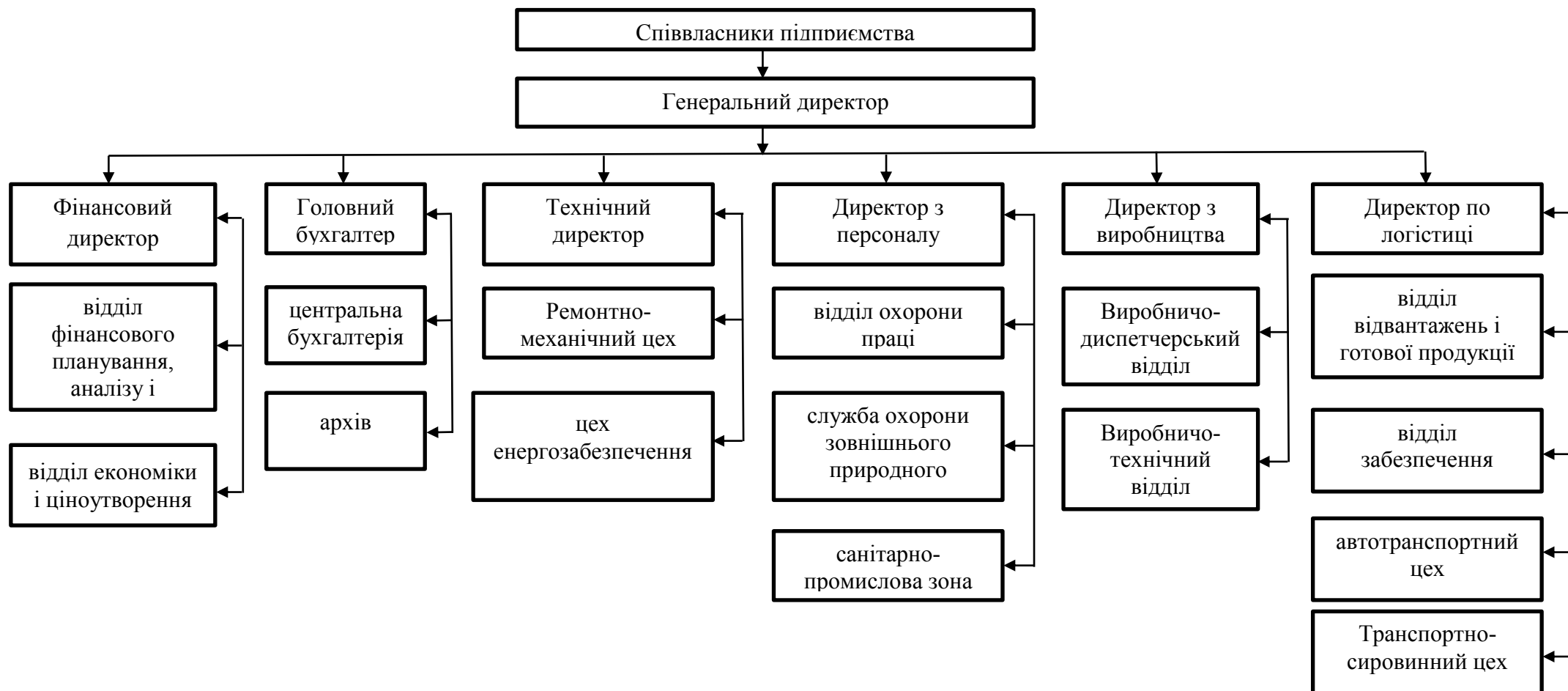


Рис. А.1. Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Шкала оцінки показників рівня розвитку команди

Вам самим і всім членам вашої команди необхідно оцінити за десятибальною системою кожен показник «Шкали оцінки показників рівня розвитку команди». Запропонуйте виконати цю роботу спочатку індивідуально, а потім організуйте групове обговорення кожної якості вашої команди і попросіть знову виставити оцінки. Для подальшого аналізу вам знадобляться оцінки по кожній якості команди окремо, а також сумарний показник. Ви отримаєте його, склавши всі оцінки, виставлені кожним членом команди, і розділивши їх на число учасників.

Інструкції. Визначить оцінку кожній з якостей вашої команди. Вищий бал – 10. Нижчий бал – 1. Обрану оцінку обведіть.

1. Усвідомлення командних цілей.

Члени команди розуміють суть цілей, що стоять перед командою і поділяють ці цілі.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

2. Колективізм.

Для взаємин між членами команди характерні увага, дружелюбність і зацікавленість.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

3. Узгодження позицій.

Конфлікти в команді не «спускаються на гальмах», а відкрито розбираються і влагоджуються.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

4. Терпимість до чужої думки.

Думки всіх членів команди уважно вислуховуються, не відкланяються, а обговорюються і приймаються до уваги.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

5. Колегіальність в роботі.

Всі члени команди поступово втягуються в процес прийняття рішень.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

6. Підтримка.

Члени команди знають індивідуальні особливості один одного, поважають їх, надають один одному допомогу та підтримку.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

7. Залучення в роботу.

Члени команди пропонують ідеї і вносять свій внесок у досягнення загальних результатів.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

8. Почуття гордості.

Члени команди цінують ідеї і внесок кожного в загальну справу, пишаються своєю приналежністю до команди.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

9. Визнання досягнень.

Члени команди усвідомлюють загальнокомандні досягнення і віддають їм належне.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

10. Почуття задоволення.

Члени команди задоволені публічним визнанням досягнутих результатів.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Критерії оцінювання.

Аналіз попередніх даних показує, що знову сформовані команди найчастіше високо оцінюють рівень свого розвитку за всіма десятима названими показниками (бали від 7 до 9). До моменту завершення етапу «знайомства» сумарний показник досягає досить високих значень (від 75 до 85). Це пояснюється перш за все вірою в успіх майбутньої роботи і великими очікуваннями щодо своїх колег.

Після нетривалого етапу спільної роботи рейтинг рівня розвитку команди за всіма показниками починає знижуватися, досягаючи мінімальних значень тоді, коли відносини в команді особливо напружені, а люди починають сумніватися в доцільності і ефективності спільної роботи. Сумарний показник коливається від 45 до 65, що відповідає другому – «штормовому» – етапу.

Якщо команді вдалося подолати конфлікти і перейти на наступний етап, то рейтинг рівня її розвитку почне поступово зростати і досягне спочатку початкових значень, що буде означати завершення «нормативного» етапу. Таку команду прийнято називати зрілою.

Для етапу «ефективної роботи» буде характерне подальше зростання сумарного показника, який досягне свого максимального значення (90 і вище) на етапі підбиття підсумків і розформування.

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності Середня кількість працівників: 797 Адреса, телефон: 03039 м.Київ, проспект Науки, 1, (044) 237-22-00 Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	Приватне акціонерне товариство "Київська кондитерська фабрика "Рошен" м.Київ, Голосіївський р-н Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ
			31.12.2019
			00382125
			8036100000
			100
			10.71

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1

			Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001	0	0	
накопичена амортизація	1002	(0)	(0)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	
Основні засоби	1010	577 557	583 172	
первісна вартість	1011	896 179	867 860	
знос	1012	(318 622)	(284 688)	
Інвестиційна нерухомість	1015	321 737	648 315	
первісна вартість	1016	336 732	669 525	
знос	1017	(14 995)	(21 210)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	10	0	
інші фінансові інвестиції	1035	10	10	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	4 445	34 639	
Усього за розділом I	1095	903 759	1 266 136	

Продовження додатку В

Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	71 950	102 545
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	852	1 239
з бюджетом	1135	0	6 539
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	369
з нарахованих доходів	1140	2 591	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	354	253
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 616	422
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	664	1 606
Усього за розділом II	1195	87 965	133 380
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	991 724	1 399 516

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175 833	505 833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	4 789	5 345
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	368 464	376 238
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	549 086	887 416
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	30 499	23 454
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0

Закінчення додатку В

у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	30 499	23 454
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	99 976	27 395
розрахунками з бюджетом	1620	8 673	4 403
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 376	0
розрахунками зі страхування	1625	1 964	4 226
розрахунками з оплати праці	1630	7 425	15 649
одержаними авансами	1635	0	500
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	10 538	11 714
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	283 563	424 759
Усього за розділом III	1695	412 139	488 646
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	991 724	1 399 516

Керівник

Бойчук Вадим Юрійович

Головний бухгалтер

Дарморос Валентина Іванівна

Підприємство

Приватне акціонерне товариство "Київська
кондитерська фабрика "Рошен"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
31.12.2020
00382125

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

I. Фінансові результати

Код за ДКУД			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	470 093	373 344
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(393 995)	(318 238)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	76 098	55 106
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	6 768	4 088
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(34 322)	(29 950)
Витрати на збут	2150	(5 794)	(4 568)
Інші операційні витрати	2180	(35 072)	(12 789)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	7 678	11 887
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	2 591

Закінчення додатку Г

Інші фінансові доходи	2220	69 894	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(67 736)	(1 401)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	9 836	13 077
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 506	-1 952
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	8 330	11 125
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8 330	11 125

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	67 637	68 961
Витрати на оплату праці	2505	229 719	184 852
Відрахування на соціальні заходи	2510	49 107	40 044
Амортизація	2515	47 447	27 820
Інші операційні витрати	2520	60 548	41 356
Разом	2550	454 458	363 033

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 023 332 392	703 332 392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 023 332 392	703 332 392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,004120	0,015820
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,004120	0,015820
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

**Аналіз динаміки структури фонду оплати праці ПрАТ «Київська
кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2020 рр.**

№	Показник	2019 р.		2020 р.		Відхилення		
		тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне, +/- тис. грн	віднос не, %	Структурні зрушення, п.п.
1	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	184852	100	229719	100	44867	24,27	-
2	Фонд основної заробітної плати	161413	87,32	201946	87,91	40533	25,11	0,59
3	Фонд додаткової заробітної плати	16304	8,82	20932	9,112	4628	28,39	0,29
4	Заохочувальні та компенсаційні виплати	7135	3,86	6841	2,978	-294	-4,12	-0,88

Таблиця Е.1

Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати ПрАТ
«Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2020 рр.

Показник	2019 р.		2020 р.		Відхилення		
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне, +/-, тис. грн	відносне, %	Структурні зрушення, п.п.
Фонд додаткової заробітної плати, всього	16304	100	20932	100	4628	28,39	-
в т.ч.							
- Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	7876	48,31	9924	47,41	2047	25,99	-0,9
- Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	7466	45,79	9836	46,99	2370	31,75	1,2
- Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	787	4,83	997	4,76	209	26,55	-0,069
- Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	174	1,07	176	0,84	2	1,15	-0,231

Таблиця Е.2

Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат ПрАТ
«Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2020 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення		
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне, +/-, тис. грн	відносне, %	Структурні зрушення, п.п.
Заохочувальні та компенсаційні виплати	7135	100	6841	100	-294	-4,12	0
в т.ч.							
- матеріальна допомога	2305	32,3	2456	35,9	151,314	6,57	3,6
- соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	3198	44,82	3240	47,36	41,9906	1,31	2,54
- оплата за невідпрацьований робочий час	1632	22,88	1145	16,74	-487,3	-29,85	-6,14

Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2019-2020 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення		
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне, +/- тис. грн	відносне, %	Структурні зрушення, п.п.
Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці, всього	20382	100	26543	100	6161	30,23	-
в т.ч. - витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників	11559	56,71	14556	54,84	2998	25,93	-1,87
- витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників	4409	21,63	5340	20,12	932	21,14	-1,51
- витрати підприємства на забезпечення працівників житлом	2103	10,32	3512	13,23	1408	66,95	2,91
- витрати підприємства на професійне навчання	1912	9,38	2713	10,22	801	41,89	0,84
- інші витрати на робочу силу	399	1,96	422	1,59	23	5,64	-0,37