

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І ПРАВА

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)
Спеціальність	Економіка
Освітня програма	Економіка підприємства
Група	6.05.051.060.18.1

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему: «Модернізація кадрової політики підприємства з метою оптимізації системи управління персоналом, оплати праці та виробничого процесу в умовах діджиталізації»

Виконала: студентка Анна ЯЦУН

Керівник: к.е.н., проф.. Микола Васильович АФАНАСЬЄВ

Рецензент: комерційний директор
ТОВ «Фаворіто»
Павло МІРОШНИЧЕНКО

Харків – 2022 рік

АНОТАЦІЯ

дипломної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр на тему:
«Модернізація кадрової політики підприємства з метою оптимізації системи управління персоналом, оплати праці та виробничого процесу в умовах діджиталізації»

Виконала: студентка Анна ЯЦУН

Керівник: к.е.н., професор Микола АФАНАСЬЄВ

Дипломна робота викладена на 58 сторінках, вона містить 3 розділи, 10 таблиць, 1 рисунок, 43 джерела в переліку списку використаної літератури на 5 сторінках, 4 додатки до роботи на 4 сторінках.

Актуальність теми полягає в тому, що в сучасних умовах функціонування ринку перед підприємствами постають нові умови ефективної діяльності, яка багато в чому залежить від «людського капіталу», кадрового потенціалу підприємства, вміння організувати та керувати «кадрами», забезпечувати функціонування та розвиток системи управління.

Метою бакалаврської дипломної роботи є розробка системи змін кадрової політики. обґрунтування особливостей встановлення системи оплати та організації праці ТОВ «ФАВОРИТО».

Об'єктом дослідження є процес модернізації кадрової політики, оплати праці на підприємстві.

Предметом дослідження є інструменти й методи впровадження системи модернізації кадрової політики, оплати праці та виробничого процесу в умовах діджиталізації.

У першому розділі наведені теоретичні основи формування та модернізації кадрової політики підприємства. У другому розділі проведено всебічний та ґрунтовний аналіз фінансово-економічних показників, а також стану кадрової політики з урахуванням впливу сучасних тенденцій діджиталізації кондитерського підприємства ТОВ «ФАВОРИТО». В третьому

розділі дипломної роботи було розроблено заходи щодо впровадження та модернізації кадрової політики, та проведено оцінку ефективності цих заходів.

За результатами роботи зроблено висновки та пропозиції щодо необхідності модернізації кадрової політики, впровадження системи залучення та закріплення кадрів за допомогою інструментів мотиваційного впливу для досліджуваного кондитерського підприємства ТОВ «ФАВОРИТО».

Ключові слова: кадрова політика, управління персоналом, мотивація персоналу, діджиталізація, закріплення кадрів, організаційна структура, ефективність.

Рік виконання та захисту дипломної роботи – 2022.

ANNOTATION

of diploma work for a bachelor's degree on the topic: "Modernization of personnel policy of the enterprise with the purpose of optimization of personnel management system, labor remuneration and production process in the conditions of digitalization"

Completed: student Anna YATSUN

Supervisor: candidate of economic sciences, professor Mykola AFANASIEV

The thesis consists of 58 pages, has 3 sections, 10 tables, 1 picture, 43 sources in the list of references on 5 pages, 4 appendices to work on 4 pages.

The relevance of the thesis is that in the modern conditions of market functioning, enterprises face new conditions of effective activity, which depends largely on "human capital", the personnel potential of the enterprise, ability to organize and manage "personnel", to ensure functioning and development of the management system.

The purpose of the bachelor's thesis is to develop a system of changes in personnel policy. Substantiation of peculiarities of the system of remuneration and labor organization of LLC "FAVORITO".

The object of research is the process of modernization of personnel policy, labor remuneration at the enterprise.

The subject of research is the tools and methods of implementation of the system of modernization of personnel policy, labor remuneration and production process in the conditions of digitization.

In the first section the theoretical bases of formation and modernization of personnel policy of the enterprise are given. In the second section a comprehensive and thorough analysis of financial and economic indicators, as well as the state of personnel policy taking into account the influence of the modern trends of the digitization of the confectionery enterprise of LLC "FAVORITO" was carried out. In the third section of the diploma work measures were developed for implementation

and modernization of personnel policy, and the effectiveness of these measures was evaluated.

According to the results of the work, the conclusions and proposals on the necessity of modernization of personnel policy, introduction of the system of recruitment and reinforcement of personnel with the help of the tools of motivation influence for the examining confectionery enterprise of LLC "FAVORITO" were made.

Key words: personnel policy, personnel management, personnel motivation, personnel reinforcement, organizational structure, efficiency, digitalization.

Year of completion and defense of the thesis - 2022.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність та принципи формування кадрової політики підприємства.....	7
1.2 Фактори та показники, що впливають на кадрову політику підприємства враховуючи сучасні тенденції діджиталізації.....	10
1.3 Структура кадрової політики та кадрове планування в умовах впровадження сучасних тенденцій ринку.....	15
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ФАВОРИТО».....	19
2.1. Загальна характеристика підприємства та стан фінансово-економічної діяльності.....	19
2.2. Аналіз стану та ефективності існуючої системи управління персоналом та оплати праці в системі внутрішніх виробничих відносин на підприємстві.....	29
2.3. Аналіз діючої кадрової політики з урахуванням впливу сучасних тенденцій діджиталізації.....	32
Висновки до розділу 2.....	35
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ З УРАХУВАННЯМ ПРОЦЕСІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	37
3.1. Заходи щодо модернізації кадрової політики підприємства ТОВ «Фаворіто».....	37
3.2. Оцінка економічної ефективності розроблених пропозицій щодо впровадження покращень кадрової політики.....	42
3.3. Планування показників діяльності підприємства з урахуванням нововведень.....	44

Висновки до розділу 3.....	46
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність роботи полягає в тому, що в сучасних умовах функціонування ринку перед підприємствами постають нові умови ефективної діяльності, яка багато в чому залежить від «людського капіталу», кадрового потенціалу підприємства, вміння організувати та керувати «кадрами», забезпечувати функціонування та розвиток системи управління.

Проблемою багатьох українських підприємств є обмеженість, а часом відсутність сучасної кадрової політики. Тому, актуальним є удосконалення та модернізація кадрової політики з урахуванням стимулювання мотиваційних процесів, а також тенденції діджиталізації.

При формуванні пріоритетності та актуальності процесів модернізації, важливим є урахування покращень внаслідок модернізації кадрової політики в системі управління персоналом, оплати праці, а також підвищення ефективності виробничої системи.

Проблема дослідження полягає у необхідності створення сучасної системи змінмодернізації кадрової політики, задля більш ефективного функціонування підприємств загалом, та зокрема ТОВ «Фаворіто».

Метою дипломної роботи є розробка системи змін кадрової політики, обґрунтування особливостей встановлення системи оплати та організації праці ТОВ «Фаворіто».

Об'єктом дослідження є процес модернізації кадрової політики, оплати праці на підприємстві.

Предметом дослідження є інструменти й методи впровадження системи модернізації кадрової політики, оплати праці та виробничого процесу в умовах діджиталізації.

Методами дослідження дипломної роботи є узагальнення, аналіз, синтез, дедукція, порівняння, методи економічної оцінки.

Інформаційною базою для написання дипломної роботи є статистична звітність підприємства, наукова та навчальна література вітчизняних та

зарубіжних авторів, періодичні видання, нормативно-правові акти та ресурси мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та принципи формування кадрової політики підприємства

Кадрова політика являє собою систему правил в рамках якої будується діяльність персоналу в організації. Найважливішою складовою стратегічної політики організації є кадрова політика, що формує принципи реалізації управління людськими ресурсами [23].

Кадрова політика являє собою систему принципів управління персоналом, які необхідно певним чином зрозуміти і визначити, задля того, аби вести людський ресурс відповідно до стратегії компанії. Це визначення підкреслює інтеграцію управління людськими ресурсами в загальну діяльність організації, а також факт, усвідомлення всіма суб'єктами організації принципів управління персоналом [29].

У вузькому сенсі кадрова політика – сукупність конкретних правил та обмежень щодо співробітників і організації. Управління трудовим персоналом потребує формування стратегії, встановлення мети та ряду завдань, а також визначення критеріїв відбору. У разі ефективного функціонування кадрової політики на підприємстві виникає підвищення ефективності діяльності та розвитку персоналу.

Головною метою кадрової політики є забезпечення нагального та своєчасного оновлення персоналу, підтримання його необхідної кількості та якості. Важливою ціллю є розвиток трудового колективу залежно від потреб організації, чинного законодавства, ситуації на ринку праці, який досягається за допомогою модернізації кадрової політики[12].

Кадрова політика знаходить відображення у внутрішньому регламенті та колективному договорі, а також у філософії підприємства. Філософія підприємства являє собою систему норм та правил взаємовідносин між

персоналом та керівництвом під впливом прагнення до глобальних цілей підприємства [34].

Основні принципи формування кадрової політики організації[23].

1. Управління персоналом організації:

- принцип рівної нагальності досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей (необхідність шукати чесний компроміс між керівництвом і співробітниками, а не віддавати перевагу інтересу);

2. Залучення, конкурсний відбір та розміщення персоналу:

- принцип відповідності (відповідність робочого навантаження);
- принцип професійної компетентності (рівень знань, що відповідає вимогам ситуації)

- принцип практичних досягнень (досвід, необхідні лідерські навички (організація власної роботи і робота підлеглих);

3. Формування та підготовка резерву для просування на керівні посади:

- принцип конкурентоспроможності (відбір кандидатів на посаду за допомогою конкурсного відбору);

- принцип постійної оцінки особистих якостей і здібностей (оцінка продуктивності, інтерв'ю, виявлення тенденцій тощо).

4. Надання оцінки та проведення атестації персоналу:

- оцінка принципу вибору показників (система показників, з урахуванням мети оцінки, критеріїв оцінки, оцінка частоти);

- принцип оцінювання кваліфікацій (належності, визначення знань, необхідних для здійснення цієї діяльності);

- принцип оцінки виконання завдання (оцінка ефективності).

5. Розвиток персоналу:

- принцип навчання (необхідність перегляду частоти описів роботи для безперервного розвитку персоналу);

- принцип саморозвитку (можливість та бажання до саморозвитку).

6. Мотивація та стимулювання персоналу, оплата праці:

- дотримання принципу оплати праці та її обсягу (ефективна система оплати праці);
- принцип мотивації (фактори стимулів, що впливають на ефективність роботи).

Сутність кадрової політики полягає у формуванні стратегії управління кадровими підрозділами, яка в свою чергу, базується на стратегії розвитку організації.

Кадрова політика являє собою основу, на якій вистроєні взаємозв'язки між робочими процесами. Вона надає напрям формування стратегії розвитку трудових ресурсів [16].

1.2. Фактори та показники, що впливають на кадрову політику підприємства враховуючи сучасні тенденції діджиталізації

Розуміння факторів впливу на кадрову політику надає змогу сформувати правильну стратегію її модернізації. При цьому треба розуміти важливість ідентифікації виду кадрової політики, адже від цього залежить характер змін.

Виділяють 4 види кадрової політики, розглянемо їх [23].

Перший вид – це пасивна кадрова політика. При даному типі керівництво підприємства не має чіткої сформованої програми дій щодо управління персоналом. Такий вид кадрової політики не має інструментів моніторингу проблем та способів їх вирішення.

Другий вид кадрової політики – це реактивна кадрова політика. Вона передбачає постійний моніторинг та аналіз факторів негативного стану персоналу, а також діагностику та виявлення причин такого стану. Даний підхід надає можливість керівництву проводити швидкі та ефективні заходи, щодо вирішення виявлених проблем.

Третій вид кадрової політики – це профілактична політика. Її суть полягає у тому, що підприємство аналізує усі можливі шляхи розвитку критичних ситуацій або проблем пов'язаних з управлінням трудовими ресурсами. Проте керівництво не проводить розробку можливих важелів впливу на проблеми кадрової політики. Проте перевага даного виду полягає у тому, що на відміну від пасивної політики, керівництво аналізує можливі проблеми і в майбутньому зможе розробити засоби впливу на негативні ефекти.

Четвертий вид – це активна кадрова політика. Даний вид кадрової політики поєднує у собі все те, чого не вистачало у кожному з попередніх видів. Керівництво підприємства не тільки проводить якісний аналіз можливих шляхів розвитку проблем, але й формує інструменти впливу на такі ситуації та проблеми. Використання такого виду кадрової політики найбільш результативно та швидко надає змогу реагувати на негативні зміни у показниках ефективності діяльності трудового персоналу.

Дослідження та аналіз видів кадрової політики надає змогу виокремити фактори впливу на її формування та стан.

Видокремлені фактори, які впливають на кадрову політику поділяються на зовнішні (нормативні обмеження, ситуація на ринку праці) та внутрішні (цілі підприємства, стиль управління, умови праці, якісні характеристики робочої сили) [29].

Зовнішні фактори являють собою: профспілки, закони про працю, конкуренцію, умови ринку праці, діджиталізація процесів контролю. Таким чином вони можуть бути згруповані в дві групи: нормативні обмеження та ситуація на ринку праці [29].

Важливим є те, що слід швидко реагувати на вплив зовнішніх факторів, адже вони не залежать від керівництва підприємства і можуть мати негативні наслідки. Наразі головним зовнішнім фактором, що впливає на кадрову політику став введений в Україні воєнний стан узв'язку з агресією РФ. Політична ситуація у країні складна. Саме тому підприємства вже зараз мають проводити роботу над кадровою політикою своїх організацій. Треба розуміти, що дуже багато кадрів наразі не в Україні, або знаходяться у небезпеці. Це робить нагальним потребу у формуванні кадрової політики націленої на утримання кадрів у воєнний та післявоєнний стан.

Розглянемо внутрішні фактори, що впливають на кадрову політику [29].

Важливим фактором є цілі організації. Вплив цього фактору полягає у тому, що різні цілі потребують різних підходів. Наприклад, підприємство, що має ціль зробити швидкий прибуток, після чого планує зменшити обсяги роботи потребує іншої кадрової політики, ніж підприємство, що має на меті організацію великомасштабного виробництва з подальшим відкриттям дочірніх компаній. Саме тому мета підприємства є важливим фактором впливу на подальші дії щодо управління персоналом.

Наступним внутрішнім фактором є вид управління, закріплений у структурі підприємства. Якщо порівнювати організацію, що створена та працює за централізованим способом, з організацією, яка має у своїй структурі підхід

децентралізації, то можемо бачити, що підприємства потребуватимуть різного поєднання професіоналів.

Умови праці на підприємстві також являють собою внутрішній фактор впливу на кадрову політику. Врахування всіх норм охорони праці надає максимально комфортні для трудового колективу умови та приваблюють кваліфіковані кадри. При цьому погані, не відповідні нормам, умови праці пригнічують психоемоційний стан персоналу, збільшують плинність кадрів та погіршують стан здоров'я трудового колективу.

Враховуючи та аналізуючи такий фактор впливу, як умови праці, можемо додати й інші фактори тісно пов'язані з ним. Такими факторами будуть ступінь небезпеки для здоров'я, ергономіка робочих місць, вид роботи та її тривалість. Усі ці фактори тісно пов'язані з охороною праці, тому мають бути під постійним контролем, адже від цього залежить стан здоров'я персоналу.

Ще одним важливим фактором, що також пов'язаний з умовами праці є взаємодія трудового персоналу. Не треба недооцінювати важливість цього фактору. Взаємовідносини робітників дуже показово відображені у результатах діяльності. Якщо людина не знаходиться у морально-комфортних умовах, вона не зможе виконувати роботу максимально ефективно. Саме тому важливим аспектом проведення кадрової політики є приділення уваги методам нематеріальної мотивації та team-building.

Наступним фактором впливу є ступінь свободи у вирішенні завдань. Це не говорить про те, що співробітник може робити будь-що. Тобто про відсутність контролю мови не йде. Цей фактор про аналіз можливостей кожного співробітника, задля розуміння того, наскільки він здатен самостійно приймати правильні для організації рішення. Якщо для одного співробітника свобода у вирішенні завдань буде відкривати його потенціал та мати позитивний ефект для підприємства, то для іншого лише створить проблему невизначеності дій та призведе до втрат.

Розуміння та прийняття мети організації також є внутрішнім фактором впливу на кадрову політику. Задля того аби трудовий персонал мав це

розуміння мають проводитися бесіди та заходи націлені на пояснення цілей та залучення співробітників до спільної місії підприємства. Відчуття асоціювання себе з організацією надає внутрішній стимул та являє собою інструмент нематеріальної мотивації.

До внутрішніх факторів впливу також відноситься діджиталізація. Її вплив починається з зовнішнього середовища, проте створення нових технологій контролю за співробітниками, впровадження нових систем зв'язку мають великий вплив на якість та ефективність кадрової політики вже з внутрішньої сторони.

Треба розуміти, що будь-який фактор може мати як позитивний, так і негативний вплив. Саме тому підприємство має формувати систему інструментів задля контролю впливу різноманітних факторів на ефективність діяльності кадрової політики.

Задля контролю та аналізу кадрової політики використовуються якісні та кількісні показники. Кількісні показники дають розуміння ефективності обслуговування персоналу, а також надають значення структурного поділу [34].

Оцінка проведення кадрової політики може проводитися з використанням якісних показників. Розглянемо показник якості найманих працівників.

$Y_n = (P_k + P_r + O_p) / Ч$, де [26] :

Y_n – якість найманих працівників, %;

P_k – середня якість роботи, яку виконує набраний персонал, %;

P_r – відсотків нових працівників, які просувалися кар'єрними сходами протягом першого року роботи, %;

O_p – відсоток нових працівників, які залишаються працювати після першого року роботи;

$Ч$ – загальна кількість показників врахованих у розрахунку.

Показник аналізує якість, ефективність та успішність роботи персоналу, їх кар'єрного зростання. Тому його використання для аналітики результатів проведення змін кадрової політики буде показовим.

Великий масив даних для аналізу можна отримати від самих кандидатів. Це можна зробити шляхом використання інтерв'ю, проведення опитувань.

Важливо розуміти, що майже неможливо отримати достовірну інформацію з єдиного джерела, чи від оцінки одного показника. Прикладом може бути показник плинності кадрів, високі темпи якого не завжди будуть пов'язані з системою відбору та пошуку персоналу[6].

1.3. Структура кадрової політики та кадрове планування в умовах впровадження сучасних тенденцій ринку

Кадрова політика у своїй структурі поділяється на функціональну та організаційну частини [23].

Функціональний аспект кадрової політики передбачає визначення спільної стратегії, планування потреб трудового колективу та підприємства враховуючи наявні ресурси, відбір та аналіз ефективності діяльності співробітників, їх розвиток, моніторинг та організація праці, при цьому визначення робочих місць та технологічних, функціональних, комунікаційних відносин між ними, умови праці для співробітників, політику оплати праці.

Організаційний аспект кадрової політики включає весь трудовий персонал та всіх суб'єктів, охоплює всі підрозділи всередині підприємства, що відповідальні за роботу з персоналом. Задля ефективного планування мають бути враховані кількість необхідних працівників, рівень їх кваліфікації, у яких підрозділах вони необхідні та у який час, засоби залучення необхідного персоналу та шляхи скорочення зайвого, шляхи використання кваліфікації персоналу в цілях підприємства, варіанти розвитку робочої сили та адаптації знань до мінливих вимог, витрати на утримання необхідної кількості працівників.

Задля формування ефективної кадрової політики потрібно розуміти які проблеми підприємство має таким чином вирішити. Кадрове планування тісно пов'язане з організаційним плануванням та прийняттям рішень, що сприяють ефективному впровадженню стратегії підприємства, а також допомагають окреслити головні проблеми та потреби в персоналі у стратегічному плануванні та налагодити та вдосконалити канали обміну актуальною інформацією про співробітників у всій організації [19].

Планування робочої сили надає змогу прогнозувати потреби підприємства в різних його категоріях, досліджувати стан та пропозицію ринку

праці, аналізувати конкурентоспроможність робочого місця, розвивати програми підвищення кваліфікації співробітників.

Реалізація заходів кадрового планування передбачає залучення та закріплення потрібної кількості співробітників з необхідним рівнем кваліфікації. Також важливим є максимально можливе використання наявного потенціалу співробітників та планування шляхів збільшення цього потенціалу. Це є вкрай необхідним під час таких складних умов воєнного часу. Адже саме зараз вкрай необхідно максимально розвивати потенціал наявного персоналу. Ефективним та доцільним буде стимулювання аналітичного відділу з метою прогнозування можливих проблем, що виникають через перевищення або дефіцит співробітників [14].

Як вже зазначалося процес кадрового планування пов'язаний з багатьма планувальними процесами на підприємстві. Таким чином, треба зауважити, що часові межі проведення кадрового планування мають бути співставлені з аналогічними планувальними процесами на підприємстві. Плани кадрового планування можемо класифікувати як короткострокові, ті що розраховані до двох років, середньострокові, це ті що розраховані від двох до п'яти років, довгострокові, розраховані на термін понад п'ять років [11]. Це не говорить про те, що потрібно спланувати один з варіантів, треба планувати кожен з цих періодів, адже задля повноцінної та результативної адаптації до сучасних тенденцій діджиталізації, вторинної переробки, бережливого виробництва, інтегрованої системи оплати праці потрібно мати стратегію дій на усі періоди діяльності [15].

Наразі умови діяльності підприємств в Україні складні та в більшості залежать від зовнішніх чинників. Складність полягає у невизначеності припинення воєнних дій. Це робить планування кадрової політики досить складним. Може здаватися, що наразі питання кадрів не найголовніше, адже підприємства просто намагаються не збанкрутувати. Проте саме правильно визначений напрям дій у плануванні робочої сили допоможе поновити та збільшити ефективність діяльності підприємства у післявоєнний час.

Висновки до розділу 1

За допомогою аналізу поняття кадрової політики, її структури та етапів формування можемо зробити висновок, що вона тісно пов'язана зі стратегічним плануванням та ефективністю діяльності підприємства:

досліджено, що без сучасної та ефективної кадрової політики діяльність підприємства, виробничий процес втрачає значну частину своєї результативності. Це пов'язано з тим, що вся діяльність підприємства побудована на людських ресурсах починаючи з менеджменту, закінчуючи операторами виробництва, обслуговуючим персоналом;

виявлено фактори впливу на кадрову політику. Це надасть можливість всебічного та багатофакторного аналізу стану кадрової політики. Такий аналіз в свою чергу допоможе максимально ефективно та якісно впровадити зміни до планування робочою силою;

проаналізовано важливість актуалізації кадрової політики. Треба розуміти, що ефективна кадрова політика сьогодні вже завтра може знижувати ефективність виробництва. Це пов'язано з постійно з оновлюючими тенденціями виробництва, впровадженням нових технологій у сфері менеджменту, виробництва, обслуговування виробництва. Усі ці фактори впливають на конкурентоспроможність підприємства. Керівництво підприємства має постійно проводити реновацію своєї системи кадрового планування. Попри ефект збільшення результативності підприємства створюється позитивний імідж як роботодавця, що у свою чергу приваблює кваліфіковані кадри та зменшує показник плинності кадрів;

доведено важливість комплексної реформації та оптимізації усіх систем та підрозділів підприємства. Треба розуміти, що актуалізація кадрової політики не може розглядатися окремо від інших систем та стратегій. Тільки комплексний підхід може надати максимальний ефект.

Велику результативність надає поєднання сучасної кадрової політики з бережливим виробництвом, активною системою мотивації праці, ефективною системою оплати праці та оновленням основних засобів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ФАВОРИТО»

2.1. Загальна характеристика підприємства та стан фінансово-економічної діяльності

У дипломній роботі, аналіз та розробка нової системи кадрової політики відбувається на базі ТОВ «ФАВОРИТО». Воно являє собою кондитерське підприємство, що знаходиться в місті Харкові. Виробнича потужність на місяць – 500 тон вафель і 400 тон морозива [31].

Штат працівників налічує близько 200 працівників станом на кінець 2021 року. Обладнання для виготовлення кондитерської продукції: 3 лінії виробництва вафель та 5 ліній виробництва морозива.

Грошовий обіг даного підприємства складає 4,82 млн. доларів за 2021 рік. (кожні останні 5 років компанія має зростання на 15-20% на рік).

Основним продуктом компанії став батончик «Полюс». У продуктах не використовуються консерванти, барвники та ГМО. Головним пріоритетом підприємства є якість, що сертифікована системою якості продуктів HACCP ISO 22000 [31].

Виходячи на нові ринки збуту, вони готові отримувати всі необхідні сертифікати, щоб повністю відповідати стандартам країни імпортера. Так у 2017 році підприємством був отриманий сертифікат HALAL. На базі кондитерського підприємства є власна лабораторія, яка ретельно контролює якість продукції та відповідність державним та міжнародним стандартам [31].

Гнучке виробництво, великі технічні та технологічні можливості дозволяють виробляти широкий асортимент вафельної продукції: вафельні батончики, вафлі вагові, цукерки, подарункові торти та вафельний напівфабрикат [21]. У теперішній час, продукція успішно виходить на нові ринки збуту країн Європи і Середньої Азії [31].

Конкурентною перевагою підприємства є дотримання всіх провідних тенденцій ринку збуту у сфері продажу та виробництва. Ціна на продукцію доступна та конкурентоспроможна [2].

Використовується як сучасне так і відносно «застаріле» обладнання. Але відбувається поступове оновлення основних засобів виробництва. У безпосередньому виготовленні готової продукції приймають участь 40-60 робітників.

Половина обладнання автоматизована, але потребує контролю з боку працівника. Готова продукція упаковується та фасується у коробки, потім відправляється на склад, де згодом розподіляється відповідно до замовлень покупців.

Великим кроком уперед на світовому ринку солодощів був початок виготовлення кошерних солодощів – «Choco-Shocks» для ізраїльських споживачів.

Однією з характеристик підприємства є його організаційна структура, яка складається з відділів, служб та підрозділів, що пов'язані підпорядкованістю та підзвітністю один одному та найвищому органу управління. Організаційна структура впорядковує координаційні та інформаційні зв'язки, а також впорядковує розподіл функцій управління за різними ієрархічними рівнями [5].

Організаційна структура підприємства зумовлює процеси управління та функціонування, які забезпечують виробництво продукції. До цих процесів залучені керівники всіх рівнів та робочий персонал.

Організаційна структура створює основу покращення та оптимізації діяльності підприємства, а також надає змогу максимально ефективного використання виробничого та технологічного потенціалу. Під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів можуть відбуватися зміни в організаційній структурі підприємства. Аналізуючи процес розвитку організаційної структури припускаємо, що він є циклічним. В свою чергу це надає змогу виокремити три стадії: рівновага, дисгармонія, зміни [8].

Перша стадія – рівновага, повністю відповідає потребам підприємства та сприяє ефективній роботі.

Друга стадія – дисгармонія, на цьому етапі поступово починаються проблеми в організаційній структурі, які проявляються у дисбалансі фактичного та необхідного стану системи. Такий дисбаланс починається під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Третя стадія – зміни, на цьому етапі відбувається аналіз причин дисбалансу та розробляються заходи покращення стану з метою переходу в стадію рівноваги.

Аналіз організаційної структури виявив, що на підприємстві функціонує лінійна структура управління.

Лінійному типу організаційної структури характерні лінійні форми взаємозв'язку між підрозділами та керівництвом. В наслідок цього відбувається концентрація всіх функцій управління та прийняття управлінських рішень в одній ланці управління[5].

Для лінійного управління характерна консолідація управлінських функцій, роботу з якими виконує керівник підрозділу. В свою чергу кожен працівник підпорядковується конкретно одному керівнику. При цьому кожен керівник є підзвітним вищому органу. Кожен підлеглий виконує завдання надані тільки своїм керівником. Вищий орган управління не може надавати до виконання розпорядження минаючи керівника. Таким чином відбувається реалізацію принципу єдиноначальності керівництва [8].

Деякі спеціалісти можуть допомагати лінійному керівнику збираючи та обробляючи інформацію, аналізуючи господарську діяльність, готуючи певні управлінські рішення, проте самостійно надавати вказівки та інструкції

Ця схема підпорядкування та звітності складає основу лінійної організаційної структури. Вона надає змогу сформувати ланки лінійного управління, які відповідають ланкам виробництва, і таким чином між ними формуються прості та структуровані канали зв'язку.

Задля більш детального розуміння сутності лінійної організаційної структури управління визначимо її переваги та недоліки (табл. 2.1) [8].

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки лінійних організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
<p>1. Формування структурованих та простих зв'язків між виробничими ланками та підрозділами.</p> <p>2. Впорядкованість та узгодженість дій робітників.</p> <p>3. Чіткість та конкретність розпоряджень.</p> <p>4. Формування високого рівня відповідальності керівника за результати роботи підпорядкованого йому підрозділу.</p> <p>5. Швидке та оперативне прийняття рішень.</p> <p>6. Виконавці мають змогу отримувати пов'язані між собою завдання, що забезпечує більш швидке виконання.</p>	<p>1. На керівника покладається багато вимог, що формує високий рівень відповідальності за виконання розпоряджень, при цьому стає необхідним досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що в свою чергу, обмежує його можливості щодо ефективного управління організацією.</p> <p>2. Велике інформаційне навантаження та постійне несення відповідальності, в поєднанні з великими обсягами спілкування з підлеглими та керівництвом створюють психоемоційне та фізичне перенавантаження.</p> <p>3. Спеціалісти окремих функцій управління є відсутніми.</p> <p>4. Формування невідповідності постійно зростаючим вимогам сучасного виробництва.</p>

На підприємстві діє лінійна структура управління.(Додаток А, рис.А.1); (Додаток Б, рис.2); (Додаток В, рис.3); (Додаток Г, рис.4).

Після проведеного аналізу зробимо висновок стосовно виробничої діяльності ТОВ «ФАВОРИТО» [20]:

за розмірами – це виробництво середнього масштабу, яке спрямоване на виробництво товарів певного сегменту(морозиво та вафельні вироби);

асортимент середній, представлений біль ніж п'ятьма найменуваннями з різними смаками та начинками, продукція має попит як в Україні, так і закордоном, при цьому має всі відповідні сертифікати якості та доступну ціну;

підприємство постійно проводить роботи щодо покращення якості та збільшення асортименту, що надає змогу виходити на нові світові ринки збуту [13].

Виходячи із організаційної структури кондитерського підприємства, можна виділити 6 підрозділів над якими здійснює керування та контроль директор кондитерської фабрики.

Організаційна структура підприємства є розгалуженою. Керування підприємством здійснюється ієрархічно. На чолі підприємства стоїть генеральний директор, а у його підпорядкуванні знаходиться виконавчий директор, який разом з генеральним директором виконує роль головного менеджера підприємства.

Аналіз фінансових результатів і рентабельності підприємства включає у себе аналітичне порівняння багатьох показників. Саме завдяки такому всебічному аналізу є можливим зробити об'єктивні висновки.

Почнемо аналіз діяльності підприємства з порівняння показників чистого доходу від реалізації продукції [17].

Таблиця 2.2

Порівняння показників чистого доходу від реалізації продукції підприємством у 2019-2021 роках

Рік	Обсяг реалізації, тис грн	Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
		абсолютне, грн.	відносне, %
2019	42 158	-	-
2020	55 670	13 512	+32%
2021	57 119,5	1 449,5	+2,6%

Аналіз даних табл. 2.2 демонструє, що показник чистого доходу від реалізації продукції досліджуваного кондитерського підприємства у 2021 році порівняно з 2020 збільшився на 2,6%, що пов'язано з вдосконаленням маркетингової кампанії, а також постійною роботою над якістю та смаком.

Аналіз використання підприємством праці та заробітної плати представлено показниками табл.2.3[4].

Аналіз використання праці і заробітної плати ТОВ «ФАВОРИТО»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
				абсолютне	відносне
Товарна продукція, тис. грн.	74195,9	64140,3	57 368,6	-6 771,7	-10,6%
Середньорічна чисельність персоналу підприємства, ос.	141	129	133	+4	+3,1%
Витрати на оплату праці, тис. грн.	25260	21400	21 868	+468	+2,2%
Продуктивність праці, тис. грн./люд	526,2	563,3	431,3	-132	-23,4%
Зарплатоємність, грн./грн.	0,03	0,03	0,03	-	-
Зарплатовіддача, грн./грн.	29,4	33,9	26,2	-7,7	-22,7%
Співвідношення темпів росту продуктивності праці і темпів росту заробітної плати	x	1,26	0,97	-0,29	

Аналіз даних табл. 2.3 показує, що середньорічна чисельність персоналу протягом 2020-2021рр. збільшилась на 4 особи та склала 133 працівника, при цьому продуктивність праці знизилася до рівня 431,3 тис. грн. товарної продукції на одного працівника.

Аналіз фонду заробітної плати на підприємстві показує тенденцію збільшення витрат на оплату праці з 21 400 тис. грн. у 2020 р. до 21 868 тис. грн. у 2021 р. Співвідношення темпів росту продуктивності праці і середньої заробітної плати при порівнянні 2020 та 2021 років складає 0,97, при нормативному значенні більше одиниці, що говорить про значення менше оптимального. Отже, необхідно вжити заходів щодо встановлення оптимального співвідношення між темпами росту продуктивності праці та заробітної плати з метою зниження показника витрат на оплату праці на одиницю товарної продукції.

Проведемо аналіз показників рентабельності підприємства. Рентабельність виробництва являє собою можливість отримання прибутку від наявного капіталу чи майна [27].

Аналіз показників рентабельності

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
				абсолютне	відносне
Рентабельність капіталу (активів), %	5,2	2,9	0,6	-2,3	-79%
Рентабельність власного капіталу, %	39,5	21,7	12,3	-9,4	-43%
Рентабельність виробничих засобів, %	310,4	111,1	72,1	-39	-35%
Рентабельність інвестованого капіталу, %	37,5	20,9	14,2	-6,7	-32%
Рентабельність виробництва продукції, %	2,4	1,7	1,2	-0,5	-29%
Рентабельність підприємства, %	1,9	1,4	0,9	-0,5	-35%
Рентабельність діяльності, %	1,9	1,4	0,85	-0,55	-39%

Аналізуючи дані табл. 2.4, спостерігаємо тенденцію зниження показників рентабельності у 2020 році.

Порівнюючи значення показників 2020 та 2021 років також видно наявну тенденцію до зниження показників. Рентабельність продукції та підприємства у 2021 році знаходиться на низькому рівні: 1,2 % та 0,9 %. Показники рентабельності підприємства та рентабельності діяльності знизилися порівняно з 2020 роком на 29 % та 35% відповідно. Найбільше зниження показника рентабельності капіталу, а саме на 79% порівняно з 2020 роком.

Далі здійснимо оцінку ліквідності на основі даних фінансової звітності.

Ліквідність балансу відображає, в якій мірі та як швидко зобов'язання підприємства покриваються його активами [25].

Аналіз ліквідності та платоспроможності

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
				абсолютне	відносне
Загальної ліквідності ($\approx 0,15-0,2$)	0,04	0,17	0,05	-0,12	-70%
Проміжної ліквідності ($\approx 0,6-0,8$)	0,48	0,71	0,63	-0,08	-11,3%
Загального покриття ($\approx 1,5-2,5$)	1,13	1,11	1,1	-0,1	-9%
Платоспроможності	0,57	0,81	0,72	-0,09	-11,1%

З аналізу даних табл. 2.5 видно, що показник загальної ліквідності значно знизився, та в 2021 році склав 0,05, що не входить в межі нормативного значення ($\approx 0,15-0,2$).

Показник проміжної ліквідності, на відміну від 2020 року, знизився на 11,3% і склав 0,63, проте все одно потрапив в межі нормативних значень. В 2021 році спостерігається зменшення на 9% показника загального покриття, який досяг значення 1,1, але при цьому менше на 0,4 від нижньої межі нормативного значення.

Коефіцієнт платоспроможності підприємства в звітному періоді зменшився до 0,72, тобто на 11,1%, що говорить про те, що платіжні засоби підприємства менше ніж його поточні зобов'язання.

Аналіз динаміки показників ліквідності та платоспроможності дає нам змогу стверджувати про зниження ліквідності досліджуваного підприємства, адже лише один показник ліквідності входить до проміжку нормативних значень.

Наступним важливим кроком аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства є співставлення даних, наведених у Формі №2 фінансової звітності «Звіт про фінансові результати» за 2019; 2020 та 2021 роки».

Даний аналіз наочно демонструє, яких змін зазнали найголовніші показники економічних результатів підприємства: чистий прибуток, чистий дохід та собівартість реалізованої продукції [17].

Таблиця 2.6

Порівняльний аналіз фінансових результатів підприємства
за 2019-2021 роки (тис.грн)

Стаття	Код рядка	За 2019 р.	За 2020 р.	За 2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
					абсолютне	відносне
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	55 670	45 207,4	57 119,5	+11 912,1	+26,3%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	45033	39 695,1	47 307,9	+7 612,8	+19,2%

Продовження таблиці 2.6

Валовий: прибуток	2090	7 783	11718,7	12 637	+918,3	+7,8%
збиток	2095	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	2120	3099	1 137,5	1 658,9	+521,4	+45%
Інші операційні витрати	2180	3 239	5 827,6	10 993,6	+5 166	+88%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1448	822,2	476,9	-345,3	-42%
збиток	2295	(-)	(-)	(-)	-	-
Податок на прибуток	2300	(315,5)	(148)	(151,5)	+3,5	+2,4%
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 184	674,2	325,4	-348,8	-51,7%
збиток	2355	(-)	(-)	(-)	-	-

За даними табл. 2.6 видно, що валовий прибуток за 2021 рік порівняно з 2020 роком зріс на 918,3 тис. грн., тобто на 7,8%. Проте спостерігається зниження чистого фінансового результату(прибутку) на 51,7%, це найменший результат за останні 3 роки.

Варто зазначити, що собівартість реалізованої продукції у 2021 році становить 47 307,9тис. грн, а це на 19,2% більше, ніж за попередній період. Саме цей основний показник витрат підприємства, що виробляє продукцію, при ідеальних економічних умовах має зменшуватися прямо пропорційно збільшенню чистого доходу від реалізації продукції, який у порівняння з 2020 роком збільшився на 26,3 %.

Проте порівнюючи 2020 рік з 2021, стає зрозумілим, що наявні значні фінансові втрати та збитки підприємства, адже ці показники мали тенденцію до зниження. Великі зниження відбулися, щодо фінансового результату і склали 41%.

Аналіз показників підприємства виявив недостатню ефективність його діяльності, що виражається в досить не високому рівні ліквідності та платоспроможності підприємства, рентабельності. Більшість показників ліквідності та рентабельності у 2021 році в порівнянні з 2020 р. зазнали значних зменшень.

Зниження основних показників демонструє зменшення ефективності діяльності кондитерського підприємства спричинених, в першу чергу, карантинними обмеженнями, військовою агресією з боку РФ та погіршенням в наслідок цього економічної ситуації на українських ринках, а також недосконалістю кадрової політики, організації бережливого виробництва.

2.2. Аналіз стану та ефективності існуючої системи управління персоналом та оплати праці в системі внутрішніх виробничих відносин на підприємстві

Для того щоб провести аналіз системи оплати праці необхідно розглянути кадровий потенціал компанії, а також оцінити якісний та кількісний склад персоналу [24].

Працівників установи прийнято ділити на персонал основної і не основної діяльності. До складу підприємства включаються працівники, прийняті на постійну основу, сезонну, тимчасову, на строк 1 день та більше. Не відносяться до складу працівники, які не знаходяться у штаті організації, прийняті за сумісництвом тощо.

За своїми функціями співробітники підприємства поділяються на робітників та службовців. Робітниками є ті, хто займається створенням матеріальних цінностей, наданням матеріальних послуг. Службовцями є ті, хто є керівниками підприємства, відділів, структурних підрозділів, а також фахівці, що виконують економічні, інженерно-технічні роботи, та ті працівники, що здійснюють обслуговування [24].

Розглянемо та проаналізуємо дані табл. 2.7 [28].

Таблиця 2.7

Середньооблікова чисельність співробітників

Категорія співробітників	Середньооблікова чисельність, люд.			Абсолютні зміни	Темп росту, %
	2019	2020	2021	2021/2019	2021/2019
Всього співробітників	141	129	133	-8	94,32%
Робітники	102	89	93	-9	91,17%
Службовці, з них:	39	40	40	1	102,6%

Продовження Таблиці 2.7

Керівники	9	9	9	0	100%
Фахівці	30	31	31	1	103,3%

Аналіз даних показав, що за три роки відбулося скорочення середньооблікової чисельності працівників. Загалом кількість працівників у 2021 році в порівнянні з 2019 роком скоротилася на 8 осіб, або на 5,68%.

Зміна середньооблікової чисельності відбулася за рахунок зменшення штату робітників. Оскільки в аналізованому періоді було проведено автоматизацію технологічного процесу та придбано нове устаткування.

На підприємстві досить ефективна оплата праці, яка спрямована на те, щоб працівники були зацікавлені в результатах своєї роботи.

У ТОВ «ФАВОРИТО» розрізняють основну та додаткову оплату праці. Основою побудови системи тарифних ставок та окладів є мінімальна заробітна плата, встановлена урядом України. Усі працівники підприємства в середньому отримують основну заробітну плату – рівну 8000 грн., а решта виплачується у вигляді преміальних.

Додаткова оплата праці залежить від категорії працівників, результатів господарської діяльності підприємства та встановлюється у вигляді премій, винагород, бонусів інших виплат[4].

У організації чітко визначено функції, виконувані працівниками.

На підприємстві, що розглядається, співробітники поєднують близькі види робіт. Так бухгалтер виконує функції економіста, водій-експедитор також виконує роботу вантажника.

Витрати робочого часу – основа встановлення технічно продуманих трудових норм. Нормуванням є встановлення необхідних витрат робочого часу на виконання певного обсягу робіт у конкретних організаційно-технічних умовах [7].

Робочий час є встановленою законодавством тривалістю дня або робочого тижня, протягом якого робітником виконується доручена йому робота. Зазначу, що норми є технічно обґрунтовані встановлюються для найбільш доцільного економічно та продуктивного варіанту виконання роботи, якщо виходити з раціонального використання виробничих можливостей місця робітника. [7]

Застосування різних видів норм залежить від характеру виробничого процесу. Серед норм виділяють норми виробітку, тимчасові норми, норми обслуговування та норми чисельності.

2.3. Аналіз діючої кадрової політики з урахуванням впливу сучасних тенденцій діджиталізації

Аналіз діючої кадрової політики можемо провести аналізуючи показники рентабельності підприємства. Аналізуючи дані табл. 2.3 спостерігаємо, що у 2019 році зростання лише показнику рентабельності власного капіталу, а ось всі інші показники рентабельності мали тенденцію до зниження.

Результати оцінки рентабельності підприємства залежать від багатьох факторів, проте можуть говорити і про проблеми використання трудового потенціалу. Звісно є багато інших факторів, що вплинули на показники рентабельності, проте ефективність використання потенціалу співробітників одна з них [27].

Проблема полягає у сукупності факторів: недопрацьована система мотивації праці, недостатня ефективність управління персоналом, також існує проблема не рівномірного розподілу обов'язків між працівниками. Також великий вплив має не урахування у кадровій політиці сучасних тенденцій діджиталізації.

Проте треба розуміти, що правильним буде використовувати та розглядати негативні зміни рентабельності, як резерв підвищення ефективності використання трудових ресурсів для підприємства.

Саме тому автор роботи пропонує розглядати покращення та впровадження змін у систему кадрової політики, як використання трудового резерву підприємства.

Розглянута система управління кадрами на перший погляд здається задовільною для самих працівників, за таких умов працівникам підприємства надано поле діяльності для отримання відповідної винагороди і здавалося б вони повинні бути задоволені.

Однак, це не зовсім так, система управління персоналу підприємства не зовсім досконала. Співробітники працюють – отримують винагороди: премії,

моральне задоволення від виконаної роботи, не працюють відповідно до вимог – не отримують таких переваг.

Дослідження проблем підприємства виявило недостатню кількість дій, щодо підвищення ефективності та пошуку нових шляхів її збільшення. Однією з головних проблем кадрової політики виявлено використання недосконалих методів управління, які унеможливають зацікавленість у більш ефективній роботі. Саме тому маємо ситуацію, коли є фактично наявні резерви підвищення результативності, проте у персоналу немає мотивації щодо використання цих резервів [36].

Аналіз наявної ситуації на підприємстві дає зрозуміти, що перш за все метою модернізації кадрової політики має стати активна робота з мотивацією персоналу. Дії щодо збільшення вмотивованості робочої сили нададуть змогу підвищити ефективність діяльності задля отримання максимально можливого прибутку [37].

Якщо говорити про матеріальну мотивацію праці, то необхідним є перегляд системи стимулювання таким чином, щоб до неї входили всі види та сфери діяльності працівника, задля того, аби сформувати у персоналу зацікавленість у підвищенні обсягів виробництва та реалізації [33].

Одним з вагомих важелів впливу на стабільність колективу та підвищення ефективності праці є компенсаційний пакет, який підприємство пропонує своїм працівникам.

Законодавство з одного боку, та вид діяльності підприємства з його можливостями з іншого передбачають довгострокові та короткострокові виплати, як складові системи мотивації співробітників [10].

Підприємство за своєю специфікою діяльності та можливостями може надавати наступні види пільг: повна чи часткова оплата мобільного зв'язку; оплата витрат на транспорт (використання громадського транспорту, службовий транспорт, оплата витрат на паливо); надання безкоштовного, або часткова оплата харчування під час робочої зміни; повна або часткова оплата витрат на підвищення кваліфікації, освіти працівників [30].

Залучення та утримання кваліфікованих кадрів стає більш ефективним саме завдяки наданню пільг та реалізації соціальних програм. Аналіз системи мотивації на підприємствах різних галузей виявив багато відмінностей між ними. Деякі підприємства приділяють пільгам та соціальним програмам багато уваги, та надають своїм працівникам майже усі, що були перелічені та навіть більше. Проте інші організації можуть взагалі не працювати у напрямку матеріальної та нематеріальної мотивації. Звісно це призводить до великих проблем з плинністю кадрів та якістю надання умов праці [32].

Висновки до розділу 2

В ході аналізу організаційно-економічної діяльності та стану кадрової політики підприємства виявлено:

показник чистого доходу від реалізації продукції досліджуваного кондитерського підприємства у 2021 році порівняно з 2020 збільшився на 2,6%, що пов'язано з вдосконаленням маркетингової кампанії, а також постійною роботою над якістю та смаком;

середньорічна чисельність персоналу протягом 2020-2021 рр. збільшилась на 4 особи та склала 133 працівника, при цьому продуктивність праці знизилася до рівня 431,3 тис. грн. товарної продукції на одного працівника;

аналіз фонду заробітної плати на підприємстві показує тенденцію збільшення витрат на оплату праці з 21 400 тис. грн. у 2020 р. до 21 868 тис. грн. у 2021 р. Співвідношення темпів росту продуктивності праці і середньої заробітної плати при порівнянні 2020 та 2021 років складає 0,97, при нормативному значенні більше одиниці, що говорить про значення менше оптимального;

аналіз показав, що у 2021 році всі показники рентабельності мали тенденцію до зниження;

показник загальної ліквідності значно знизився, та в 2021 році склав 0,05, що не входить в межі нормативного значення ($\approx 0,15-0,2$). Показник проміжної ліквідності, на відміну від 2020 року, знизився на 11,3% і склав 0,63, проте все одно потрапив в межі нормативних значень. В 2021 році спостерігається зменшення на 9% показника загального покриття, який досяг значення 1,1, але при цьому менше на 0,4 від нижньої межі нормативного значення;

коефіцієнт платоспроможності підприємства в звітному періоді зменшився до 0,72, тобто на 11,1%, що говорить про те, що платіжні засоби підприємства менше ніж його поточні зобов'язання.

аналіз динаміки показників ліквідності та платоспроможності дає нам змогу стверджувати про зниження ліквідності досліджуваного підприємства, адже лише один показник ліквідності входить до проміжку нормативних значень;

валовий прибуток за 2021 рік порівняно з 2020 роком зріс на 918,3 тис. грн., тобто на 7,8%. Проте спостерігається зниження чистого фінансового результату(прибутку) на 51,7%, це найменший результат за останні 3 роки;

собівартість реалізованої продукції у 2021 році становить 47 307,9 тис. грн, а це на 19,2% більше, ніж за попередній період;

порівнюючи 2020 рік з 2021, стає зрозумілим, що наявні значні фінансові втрати та збитки підприємства, адже ці показники мали тенденцію до зниження. Великі зниження відбулися, щодо фінансового результату і склали 41%.

Аналіз підприємства ТОВ «ФАВОРИТО» виявив недостатню ефективність його діяльності, що виражається в досить не високому рівні ділової активності, ліквідності та платоспроможності підприємства, його фінансовій стійкості та рентабельності.

Зниження основних показників демонструє зменшення ефективності діяльності підприємства, спричинених в першу чергу, карантинними обмеженнями, військовою агресією з боку РФ та погіршенням в наслідок цього економічної ситуації на українських ринках, а також недосконалістю кадрової політики, організації бережливого виробництва.

Підсумовуючи виконаний аналіз оцінки кадрової політики ТОВ «ФАВОРИТО» можна зробити такі висновки: не весь персонал підприємства є зацікавленим у максимально прибутковій роботі підприємства. Це пов'язано з тим, що не проводяться регулярні збори персоналу з поясненням поставлених цілей, є великі прогалини у системі мотивації персоналу, здебільше вона закінчується матеріальною фінансовою мотивацією. Через це у персоналу немає психологічного та морального відчуття залучення до виробництва, а виробництво несе більші витрати, ніж би вони активно використовували засоби нематеріальної мотивації у рамках системи кадрової політики. Саме тому

рекомендовано впровадити нову систему управління персоналом, що матиме у собі значну кількість заходів щодо мотивації праці, яка буде заснована на нематеріальній мотивації.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ З УРАХУВАННЯМ ПРОЦЕСІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

3.1. Заходи щодо модернізації кадрової політики підприємства ТОВ «ФАВОРИТО»

Виходячи з аналізу висновків, пропонується змінити характер кадрової політики. Задля цього потрібно акцентувати увагу на підборі нового персоналу та ротації персоналу.

Для кандидатів на посади в ТОВ «ФАВОРИТО» пропонується розробити більш конкретні та індивідуальні особисті та професійні вимоги. Рекомендується використовувати метод інтерв'ю кандидатів на посаду, оскільки він виявився найефективнішим методом відбору нових працівників.

Економічний ефект зміни кадрової політики пов'язаний з: оновленням персоналу підприємства, утриманням працівників; підвищенням ефективності адміністративного апарату; залученням нових працівників, що мають вищий рівень освіти та професіоналізму; створенням почуття стабільності серед співробітників, впевненості [3].

З метою створення ефективної кадрової системи пропонується реорганізувати систему управління персоналом, а саме: удосконалити структуру відділу кадрів.

Виділимо повноваження серед членів відділу управління персоналом наступним чином (Рис. 3.1).

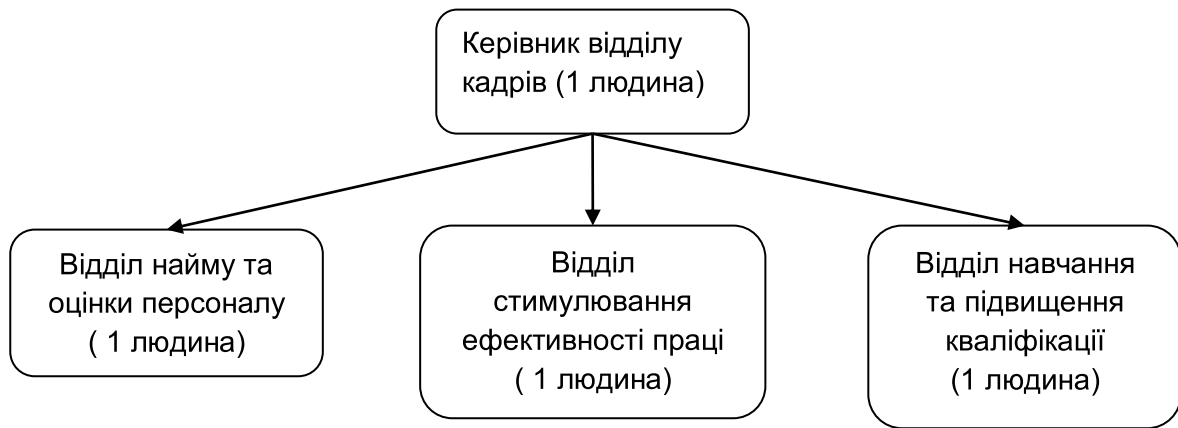


Рисунок 3.1 Запропонована структура відділу кадрів ТОВ «ФАВОРИТО»

На початкових стадіях впровадження модернізованої системи кадрової політики можливим є варіант поєднання обов'язків працівників відділу кадрів. Таким чином замість 4 осіб роботу можуть почати 2 особи.

Розвиток консолідації та відбору фахівців на підприємстві передбачає виконання наступних завдань[18]:

по-перше, необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на залучення фахівців до підприємства;

по-друге, необхідно розробити адаптаційні та навчальні заходи, спрямовані на набуття професійних знань та інтеграцію в робочу силу підприємства;

по-третє, необхідно розробити заходи щодо утримання фахівців на підприємстві шляхом стимулювання праці;

по-четверте, необхідно розробити заходи щодо підвищення ефективності роботи спеціалістів.

Розуміння бажаних цілей впровадження модернізованої кадрової політики надає можливість сформулювати та виокремити напрями та методи закріплення спеціалістів на підприємстві [29].

Розглянемо детальніше у табл. 3.1

Напрями та методи закріплення спеціалістів

Напрями роботи зі спеціалістами	Зміст	Відповідальна посадова особа	Запропоновані методи роботи
1. Залучення молодих спеціалістів	Пошук молодих спеціалістів, робота з навчальними закладами, відбір молодих спеціалістів, створення кадрового резерву.	Керівник відділу кадрів	Планування чисельності молодих спеціалістів, анкетування, тестування, виконання службового завдання.
2. Адаптація молодих спеціалістів	Пристосування та асиміляція спеціалістів до умов праці та робочого колективу.	Керівник структурного підрозділу	Психологічне тестування, стажування.
3. Навчання та опанування професії	Отримання нових знань та навичок щодо професійної діяльності, а також досвіду за своєю посадою.	Керівники відділів	Психодіагностика, стажування, спостереження, фотографія робочого дня, закріплення за спеціалістом наставника.
4. Просування кар'єрними сходами	Оцінка трудових можливостей робітника та його здібностей, щодо займання більш високої посади на підприємстві	Керівник відділу кадрів зі згоди керівника підприємства	Виконання службового завдання, анкетування, психодіагностика.
5. Стимулювання	Створення умов для підвищення ефективності праці за рахунок матеріальної та нематеріальної мотивації	Керівник відділу кадрів зі згоди керівника підприємства	Експертне опитування колег, спостереження, аналіз результатів діяльності.

Аналіз напрямів та можливих методів закріплення молодих спеціалістів надає змогу розробити план їх впровадження. Враховуючи складну соціально-

економічну –ситуацію, яка склалась у наслідок військової агресії РФ,започаткуємо план впровадження проєкту з початку 2023 року (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

План впровадження проєкту щодо закріплення молодих спеціалістів на
ТОВ «ФАВОРИТО»

Заходи	Відповідальні посадові особи	Строки проведення
Розробка плану роботи представників підприємства з навчальними закладами	Керівник відділу кадрів спільно з керівниками відділів	01.01.2023.-9.01.2023
Розробка кваліфікаційних карт та карт компетенцій для молодих спеціалістів	Керівник відділу кадрів	10.01.2023 – 20.01.2023
Розробка положення щодо молодих спеціалістів(стажерів), його затвердження та доведення до ознайомлення	Керівник відділу кадрів	21.01.2023 – 30.01 2023
Збільшення оплати праці для наставників	Головний бухгалтер	01.02.2023 – 10.02.2023
Затвердження в посаді наставників для молодих спеціалістів	Керівники структурних підрозділів	01.02.2023 – 15.02.2023
Розробка та впровадження методики оцінки конкурентоспроможності молодих спеціалістів та матеріальної мотивації праці шляхом впровадження гнучкої системи оплати праці	Керівник підприємства, головний бухгалтер, керівник відділу кадрів	15.02.2023 – 15.03.2023
Внесення змін у положення щодо преміювання праці молодих спеціалістів	Керівник підприємства, керівники відділів, головний бухгалтер	16.03.2023 – 01.04.2023

Зазначені заходи дозволять підприємству сформувати ефективну систему кадрового забезпечення утримання фахівців, підвищити заробітну плату молодих спеціалістів за рахунок бонусних виплат, одноразових компенсаційних платежів за раціоналізацію та інноваційні пропозиції.

Введення наставників дозволить, з одного боку, поліпшити навички професіоналів, з іншого боку, підвищити зарплату наставників шляхом додавання нових функцій для підготовки і адаптації спеціалістів [23].

Загалом, робота доводить необхідність наукового підходу до формування кадрової політики для закріплення спеціалістів. Це демонструє цінність виконаної роботи і говорить про те, що система управління людськими ресурсами потребує подальшого, глибшого розгляду і більшої уваги з боку практиків.

3.2. Оцінка економічної ефективності розроблених пропозицій щодо впровадження покращень кадрової політики

Завдяки розробці нового напрямку кадрової політики, що полягає у закріпленні молодих спеціалістів можемо розрахувати економічний ефект його впровадження.

Зусилля по залученню та утриманню професіоналів зумовлять збільшення їх кількості, а також підвищення продуктивності спеціалістів шляхом адаптації та поліпшення умов праці [22].

Для оцінки ефективності модернізованої кадрової політики використаємо формулу комерційної ефективності [1]:

$$F_i = P_i - Z_i, \text{ де}$$

P_i – фінансові результати за період;

Z_i – фінансові витрати за період.

З урахуванням того, що щомісячна заробітна плата спеціаліста буде в середньому складати 8000 грн. за рік витрати на оплату праці з урахуванням виплат ЄСВ складуть: 117 120 грн., $(8000 * 12 * 1,22)$

Витрати пов'язані з нематеріальною мотивацією та підвищенням ефективності праці, в середньому на одного молодого спеціаліста складуть 12 000 грн. У цю суму входить: оплата телефонного зв'язку 2400 грн., $(200 * 12)$; проведення team-building заходів 2 рази на рік 2000 грн., $(1000 * 2)$; проведення корпоративну 1 раз на рік (2000 грн.); проведення конкурсу «Найкращий працівник кварталу» 4 рази на рік 3600 грн., $(900 * 4)$; оплата проїзного квитку 1200 грн., $(100 * 12)$; куток з кавою та печивом для персоналу (800 грн.).

Тому, загальні витрати на одного спеціаліста складуть: 129 120 грн. $(117 120 \text{ грн.} + 12 000 \text{ грн.})$

Очікується, що впровадження кадрової політики закріплення та залучення молодих спеціалістів приведе до оптимізації кількісного складу персоналу, найму нового персоналу, здатного до більш продуктивної праці [35]. Саме це

надає підстави на те, що розроблені заходи призведуть до підвищення продуктивності праці спеціалістів на 1,5%, що у свою чергу приведе до збільшення прибутку підприємства [38].

Збільшення продуктивності праці приведе до збільшення обсягу виробництва на 1,5%. Таким чином прогнозоване значення обсягу виробництва на наступний рік складе: 65 102,4 тис. грн., $(64 140,3 * 1,015)$.

Це означає, що у наступному році обсяг виробництва зміниться і складе 962,1 тис. грн., $(65 102,4 - 64 140,3)$.

Проведений аналіз показує, що економічний ефект проявляється шляхом зниження витрат на управління, покращення роботи зі спеціалістами; скорочення витрат, пов'язаних з недостатнім контролем за працею спеціалістів завдяки впровадженню системи наставників; своєчасного виконання та вирішення проблем, що заважають ефективній праці персоналу; підвищення цінності спеціалістів підприємства [23].

Соціально-психологічний ефект проявляється в підвищенні рівня співробітництва та довіри між керівниками та спеціалістами, яких нещодавно прийняті на роботу; підвищенні ступеню інформованості щодо цілей, стратегії та нагальної роботи підприємства; покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Отже, можна очікувати, що витрати, пов'язані з модернізацією кадрової політики утримання та набору персоналу, будуть рентабельними, оскільки вони призведуть до зростання економічних показників організації, зокрема шляхом збільшення обсягів виробництва. Збільшення обсягу виробництва у свою чергу призведе до збільшення прибутків.

3.3 Планування показників діяльності підприємства з урахуванням нововведень

Розробка заходів щодо модернізації кадрової політики на підприємстві була проведена з урахуванням нагальних потреб підприємства у важкий воєнний час. Адже саме зараз закріплення кваліфікованих кадрів є необхідним задля продовження функціонування та відновлення й нарощення виробничої потужності у післявоєнний час.

Запропоновані заходи мали на меті підвищити ефективність трудового потенціалу. У свою чергу підвищення ефективності діяльності працівників стимулюватиме підвищення продуктивності праці, яка надасть підприємству змогу збільшити показники ефективності виробництва. Це збільшення відбуватиметься за рахунок налагодження комунікаційних, функціональних зв'язків, які даватимуть ефект зменшення витрат на виробництві. Також підвищення ефективності буде відбуватися за рахунок оптимізації кількісного складу персоналу, найму нового персоналу, здатного до більш продуктивної праці, і як наслідок збільшення прибутку[29]. Прогнозоване значення збільшення обсягу виробництва 1,5%, зменшення витрат за рахунок скорочення відсотку браку на 0,5%. Зміни у фонді оплати праці відбулися за рахунок впровадження нематеріальної мотивації.

Таблиця 3. 3

Результати модернізації кадрової політики в ТОВ «ФАВОРИТО»

Показники	Показники 2021 року, тис.грн	Прогнозоване значення 2023 року, тис.грн	Відносне відхилення 2023 року від 2021 року
Прогнозоване зменшення обсягу витрат, за рахунок скорочення браку (0,5%)	-	291,5	-0,5%

Продовження таблиці 3.3

Чистий прибуток	1435,9	1727,4	+20,3%
Прогнозоване збільшення обсягу виробництва (1,5%)	64 140,3	65 102,4	+1,5%
Витрати	58 301,5	58 009,9	-0,5%
Загальний фонд оплати праці	21400	22996	+7,45

Результати розрахунку показників після модернізації кадрової політики (табл. 3.3) свідчать, що проведення модернізації кадрової політики забезпечить зменшення витрат виробництва на 0,5% (291,5 тис.грн), що відповідно призведе до ефекту збільшення чистого прибутку на 291,5 тис.грн (20,3%).

Також відбулося збільшення обсягу виробництва на 1,5%(962,1 тис.грн) та фонду оплати праці на 7,45%(1596 тис.грн).

Впровадження нової стратегії залучення та закріплення спеціалістів в поєднанні з нововведеннями у системі мотивації надаватиме ефект збільшення ефективності та продуктивності праці, зменшення витрат, покращення умов праці та підвищуватиме конкурентоспроможність підприємства як роботодавця, що допоможе залучити кваліфіковані кадри.

Інвестиції у кадрову політику відображені у витратній частині, і більшою мірою у фонді оплати праці, адже збільшується матеріальна мотивація співробітників.

Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження нової кадрової політики призведе до позитивного економічного ефекту, при якому збільшується обсяг виробництва, прибуток підприємства та продуктивність праці кожного працівника. Витрати підприємства зменшуються за рахунок поєднання системи оптимізації кадрового складу підприємства, збільшення показнику якості найманих працівників та мотивації персоналу [23].

Ще одним ефектом впровадження кадрової політики стає зменшення плинності кадрів та формування стабільного робочого колективу.

Висновки до розділу 3

Всебічний аналіз факторів впливу кадрової політики на ефективність діяльності підприємства надав змогу розробити напрями модернізації кадрової політики підприємства з метою оптимізації системи управління персоналом, оплати праці та виробничого процесу в умовах діджиталізації:

досліджено та доведено, що оптимальною стратегією модернізації кадрової політики буде стратегія закріплення молодих спеціалістів. При цьому треба пам'ятати про те, що залучення молодих кваліфікованих кадрів прямо пов'язане з впровадженням інновацій, що стосуються як науково-технічного прогресу, так і активного процесу діджиталізації у різних сферах діяльності;

проаналізовано та обґрунтовано необхідність стратегії закріплення молодих спеціалістів. Також виокремлено дії та методи необхідні для реалізації даної стратегії. Спираючись на ці методи відділ кадрів зможе більш продуктивно та ефективно обирати персонал, чітко та структурно виявляти потенціал у співробітників, розуміти рівень кваліфікованості спеціалістів та необхідність залучення нових;

досліджено, що важливим є використання методів психодіагностики персоналу, адже цей метод надає можливість розуміти ступінь адаптації спеціалістів, рівень задоволеності умовами праці, наявність психоемоційного ресурсу у співробітників;

аналіз наявної кадрової політики та розуміння стратегії її модернізації надали змогу розробити план впровадження нової стратегії. Його користь полягає у структурованому розподілі відповідальності та обов'язків між працівниками. Завдяки цьому перехід на нову стратегію управління кадрами буде швидким та найбільш ефективним;

досліджено та розраховано, що економічний ефект полягає у зниженні витрат на управління, покращення роботи зі спеціалістами; скорочення втрат, пов'язаних з недостатнім контролем за працею завдяки впровадженню системи

наставників; своєчасному виконанні та вирішенні проблем; підвищенні цінності спеціалістів підприємства;

впровадження нової кадрової політики призведе до позитивного економічного ефекту, при якому збільшується обсяг виробництва, прибуток підприємства та продуктивність праці кожного працівника. Витрати підприємства зменшуються за рахунок поєднання системи оптимізації кадрового складу підприємства, збільшення показнику якості найманих працівників та мотивації персоналу.

ВИСНОВКИ

Кадрова політика являє собою ефективний інструмент збільшення результативності діяльності підприємства. Саме тому під впливом науково-технічного прогресу та соціально-економічних змін вона потребує постійного удосконалення та модернізації.

Дослідження та аналіз основ формування виявили, що кадрова політика структурує трудову діяльність, створюючи певну систему у якій наявні упорядкованість, спільна мета, погодженість дій, результативна взаємодія персоналу з метою досягнення спільної мети.

Важливо розуміти, що модернізація політики управління робочою силою за сумісництвом з впровадженням тенденцій діджиталізації надає змогу своєчасно та ефективно використовувати досягнення науково-технічного прогресу, а також створювати нові можливості для економічного розвитку підприємства, оптимальних та комфортних умов праці, реактивного реагування на нові та актуальні потреби споживача.

Кризова економічна ситуація, яка склалася нині в країні, призводить до констатації факту, що правильне керування кадрами є необхідним. Адже значне скорочення трудових ресурсів потребує максимально ефективного їх використання. Треба розуміти, що цей процес може сповільнюватися, перш за все, нестачею фінансових ресурсів для підтримки і розвитку організації праці на підприємствах. Однак, завдяки цілеспрямованим діям і держави, і керівників підприємств позитивні результати модернізації кадрової політики будуть досягненні більш швидко та з високою ефективністю.

Всебічний аналіз допоміг обрати стратегію модернізації кадрової політики для ТОВ «ФАВОРИТО», що полягатиме у залученні нових спеціалістів. Також важливим є не тільки залучення, а й утримання кваліфікованих спеціалістів. Треба розуміти, що це є неможливим без

створення прийнятних умов праці та постійної роботи щодо матеріальної та нематеріальної мотивації.

Впровадження нової стратегії залучення та закріплення спеціалістів в поєднанні з нововведеннями у системі мотивації надаватиме ефект збільшення ефективності та продуктивності праці, зменшення витрат, покращення умов праці та підвищуватиме конкурентоспроможність підприємства як роботодавця, що допоможе залучити кваліфіковані кадри.

Можемо зробити висновок, що підприємство це багатогалузева структура, ефективність якої залежить від багатьох факторів. Саме тому робота над покращенням кадрової політики не вирішує всі проблеми підприємства, проте вона надає можливість збільшити ефективність, сформувати міцний трудовий колектив, пояснити персоналу стратегію підприємства та надати відчуття замученості до підприємства.

Коли робітник асоціює себе з підприємством, він матиме набагато більше бажання покращувати результати своєї діяльності. А це є нагально необхідним фактором при бажанні підприємства швидко, результативно та ефективно впровадити нову кадрову політику, основи бережливого виробництва, зміни у системі оплати праці та нові й сучасні тенденції діджиталізаційних інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альохіна О.М. Індикатори ефективності / О.М. Альохіна// Довідник по управлінню персоналом. 2007 . №6. С. 37-42
2. Андаліб А. Нові рішення в кондитерській промисловості . ІНТАРС. 2014. № 10. С. 34 –38.
3. Беседовська Т. Б. Світовий досвід управління виробництвом на підприємстві в умовах кризи / Т. Б. Беседовська // Тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика», Харків, 24 – 25 березня 2016 р. – Х.: Вид-во «НТМТ», 2016. – С. 30 – 32.
4. Бондарчук К. Заробітна плата в контексті соціально – економічного захисту найманих працівників / К. Бондарчук // Україна: Україна: аспекти праці. – 2012. - № 1. С. 15.
5. Виробнича діяльність підприємства: сутність та форми організації. URL: <https://studall.org/all3-37734.html>
6. Гонца Т.О. (2014). Мотивація персоналу підприємства в умовахглобалізації. [Електронний ресурс].– Режим доступу:http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2014/pdf/d01/s55/s55_011.pdf
7. Григор'єва О.В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві / О.В. Григор'єва, Т.О. Галайда, А.В. Іскрук // Ефективна економіка. – 2014. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
8. Гриньова В.М., Салун М.М. Організація виробництва: Підручник. — К.: Знання, 2009
9. Гурова І. М. Зарубіжний досвід мотивації та стимулювання трудової діяльності./ І. М. Гурова // Економіка та суспільство: сучасні моделі розвитку 2017, – Вип.18. – С. 106–121.
10. Долгальова О. В. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах / О. В. Долгальова, Т. С. Ремесник // Галицький економічний вісник. – Тернопіль : ТНТУ, 2021. – Том 70, № 3. – С. 140–147.

11. Доронін М.С. Соціалізація економіки та трудовий потенціал виробництва організація// М.С. Доронін //Бізнес Інформ. – 2013. – № 6. – С. 214-220.

12. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації / М. І. Дрогомирецька // Вісник ОНУ. Економіка. - 2013. - Т. 18, Вип. 1(1). - С. 97-101.

13. Дудла І.О. Дослідження якості кондитерських виробів. Вісник Чернігівського державного технологічного університету: зб. – Чернігів: ЧДТУ, 2010. № 42. С. 320 – 324.

14. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2007 – №2. – С.54 – 58

15. Захаров В. А. Концепція «бережливого виробництва» як інструмент підвищення якості операційного менеджменту / В. А. Захаров // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика : матеріали міжнар. науково-практич. конф. / ХНЕУ ім. С. Кузнеця. – Харків, 2018. – С. 188-121

16. Ільченко С.В. Трудова мотивація як соціально-економічна основа персоналу управління. / С.В. Ільченко, Є.В. Павлова// Огляд бізнесу та дизайну. – 2018. –№2 (10).– С.7.

17. Іпполітова І. Я. Переваги використання збалансованої системи показників на підприємстві з метою підвищення його конкурентоспроможності / І. Я. Іпполітова, Я. Ю. Половінкіна // Матеріали Всеукраїнської студентської конференції «Економіка та управління підприємствами регіонів України в контексті європейської інтеграції, 14-15 жовтня 2015 р. – Полтава : ПолтНТУ, 2015. – С. 330.

18. Карастельов А.А. Управління людськими ресурсами в малому бізнесі /А.А. Карастельов, І. В. Бабенко // Політика, Економіка та інновації. – 2017. – № 2. – С. 3-10.

19. Крушельницька А. В. Управління персоналом/А. В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, –2016. –292 с.

20. Купчак П. М. Харчова промисловість України в умовах активізації інтеграційних та глобалізаційних процесів : монографія. за ред. д.е.н., проф. Л. В. Дейнеко. Київ: Рада по вивч. прод. сил України НАН України, 2009. 152 с.
21. Лаврентьєва Л.С. Асортимент продукції як індикатор ефективної діяльності підприємства. Вісник Нац. техн. ун-та "ХПІ". Харків : НТУ "ХПІ", 2006. № 13. С. 8-15.
22. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Поняття конкурентоспроможності підприємства та фактори, що її забезпечують / Г. Л. Матвієнко-Біляєва // Сучасний рух науки: тези доп. VI міжнар. науково-практ. інтернет-конф., 4-5 квіт. 2019 р. : тези допов. - Дніпро, 2019. – С. 715-718.
23. Миша В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи // Актуальні проблеми економіки. – 2008 – №6. – С.165 – 168
24. Нікіфорова Л. О. Економіка підприємства. Дистанційний курс. [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://vntu.edu.ua/index.php>
25. Олександренко І. В. Діагностика ліквідності та платоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Олександренко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 6. – С. 419–426. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_6_52
26. Оцінка якості найманих працівників: - Режим доступу: https://studbooks.net/1208895/menedzhment/otsenka_kachestva_nabrannyh_rabotnik_ov_spsz
27. Показники рентабельності підприємства. URL:<https://fin-admin.com/ua/fnansovij-analz/43-pokazniki-rentabelnost-pdprimstva.html>
28. Посилкіна О. В. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. / О. В. Посилкіна, К. С. Світлична. – Харків: Вид. НФаУ, 2014. – 333 с.
29. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
30. Ричков С. Мотивація персоналу відповідно до піраміди потреб Маслоу [Електронний ресурс] // Електронний журнал "Комерційний директор". 2018. – Режим доступу: <https://www.kom-dir.ru/article/2172-motivatsiya-maslou>

31. Сайт Кондитерської фабрики «Полюс ЛТД».
URL:<http://polus.ua/#!/en>
32. Селезньова Г. О. Конкурентні переваги підприємства: джерела та чинники формування / Г. О. Селезньова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – №15. – С. 311-316.
33. Славогородська О.Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств/ О. Ю. Славогородська // Проблеми науки. – 2010. – № 1. – С. 94.
34. Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю. – Київ, 31.05. 2012 р. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [:http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Zbirnyk_NADU/ec023ca0-6dd1-473f-ab33-15ac8aefad22.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Zbirnyk_NADU/ec023ca0-6dd1-473f-ab33-15ac8aefad22.pdf)
35. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. Економіка. Фінанси. Право. 2005. №11. С. 17-20.
36. Ушкальов В. В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу [Електронний ресурс] / В. В. Ушкальов // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. - №23. – Режим доступу до статті: <http://global-national.in.ua/issue-23-2018>.
37. Філіппова Т.А. Використання мотивації співробітників як можливості збільшення прибутку/ Т. А. Філіппова // Тавричний науковий оглядач. – 2017. – № 5 (22). – С. 91–94.
38. Фінансові результати діяльності підприємства. URL: https://pidruchniki.com/1800010264751/ekonomika/finansovi_rezultati_diyalnosti_pidpriyems
39. Лаптев В.І. Теорія та практика формування проблемно-орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2018. 328 с.
40. Афанасьєв М.В., Плоха О.Б. Економіка підприємства: підручник. – Х.: ВД.: «ІНЖЕК», 2013. – 664 с.

41. Афанасьєв М.В., Селезньова Г.О. Планування і контроль на підприємстві: Навчальний посібник. – Х.: ВД «ІНЖЕК».
42. Афанасьєв М.В., Селезньова Г.О. Стратегія підприємства: Навчально-методичний посібник. – Х.: ВД «ІНЖЕК».
43. Афанасьєв М.В., Телишевська Л.І., Рудика В.І. Оцінка ефективності організаційно-технічних заходів: Навчальний посібник. – Х.: ВД «ІНЖЕК».

ДОДАТКИ

Додаток А

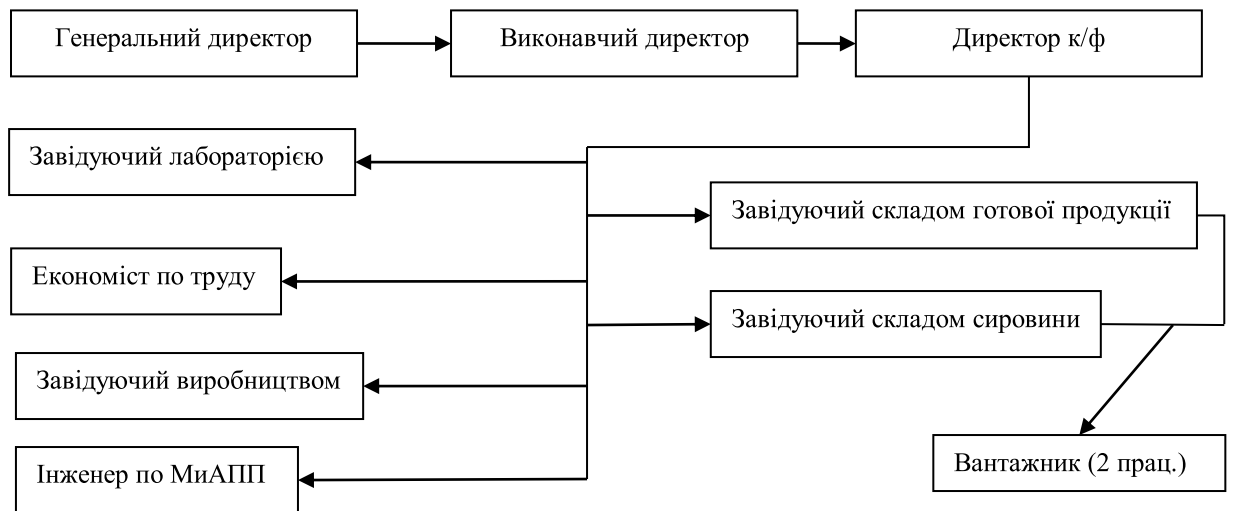


Рис. А.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «ФАВОРИТО» частина 1

Додаток Б

Організаційна структура підприємства ТОВ «Фаворіто» частина 2

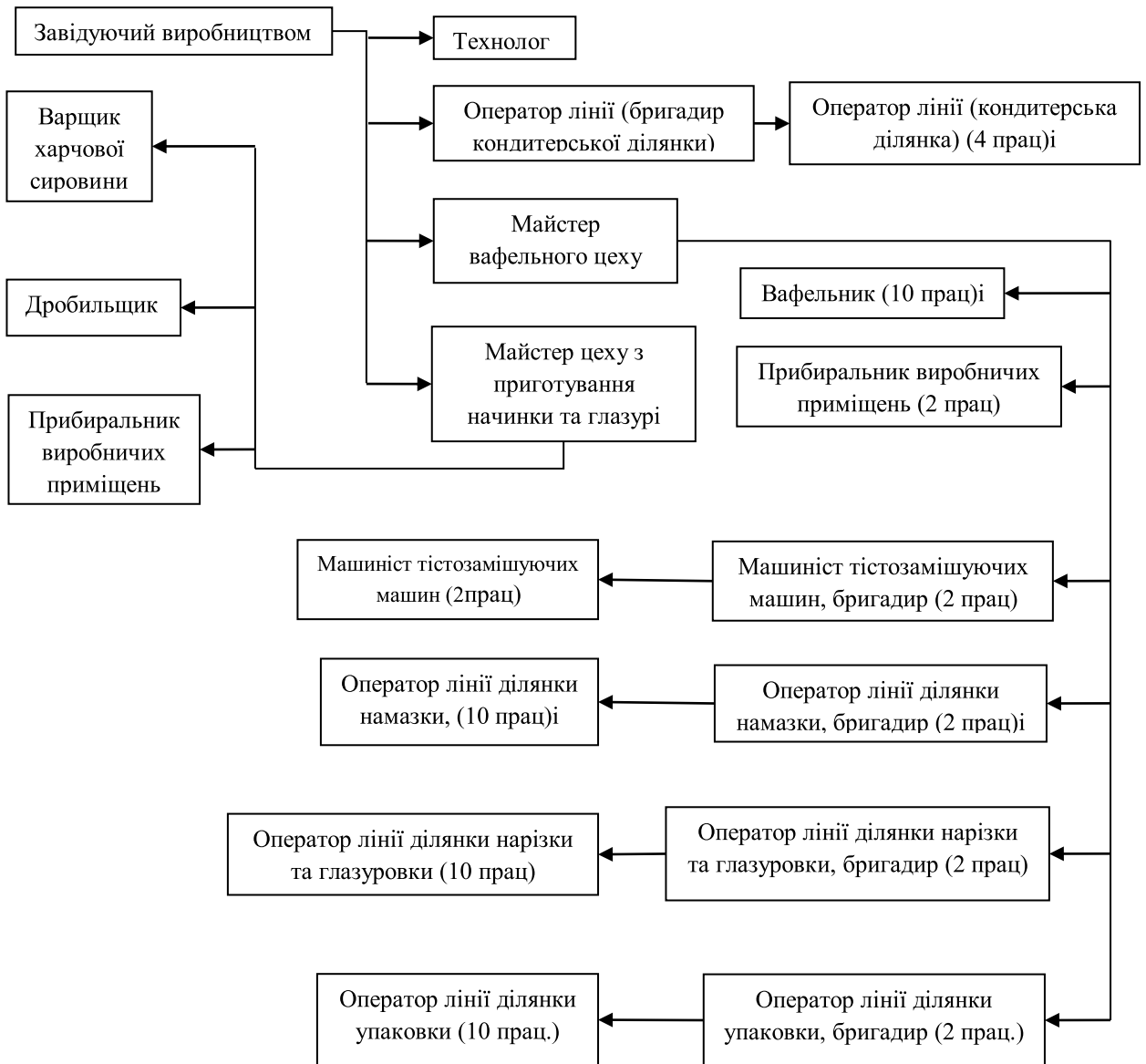


Рис. Б.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «ФАВОРИТО» частина 2

Додаток В

Організаційна структура підприємства ТОВ «Фаворіто» частина 3

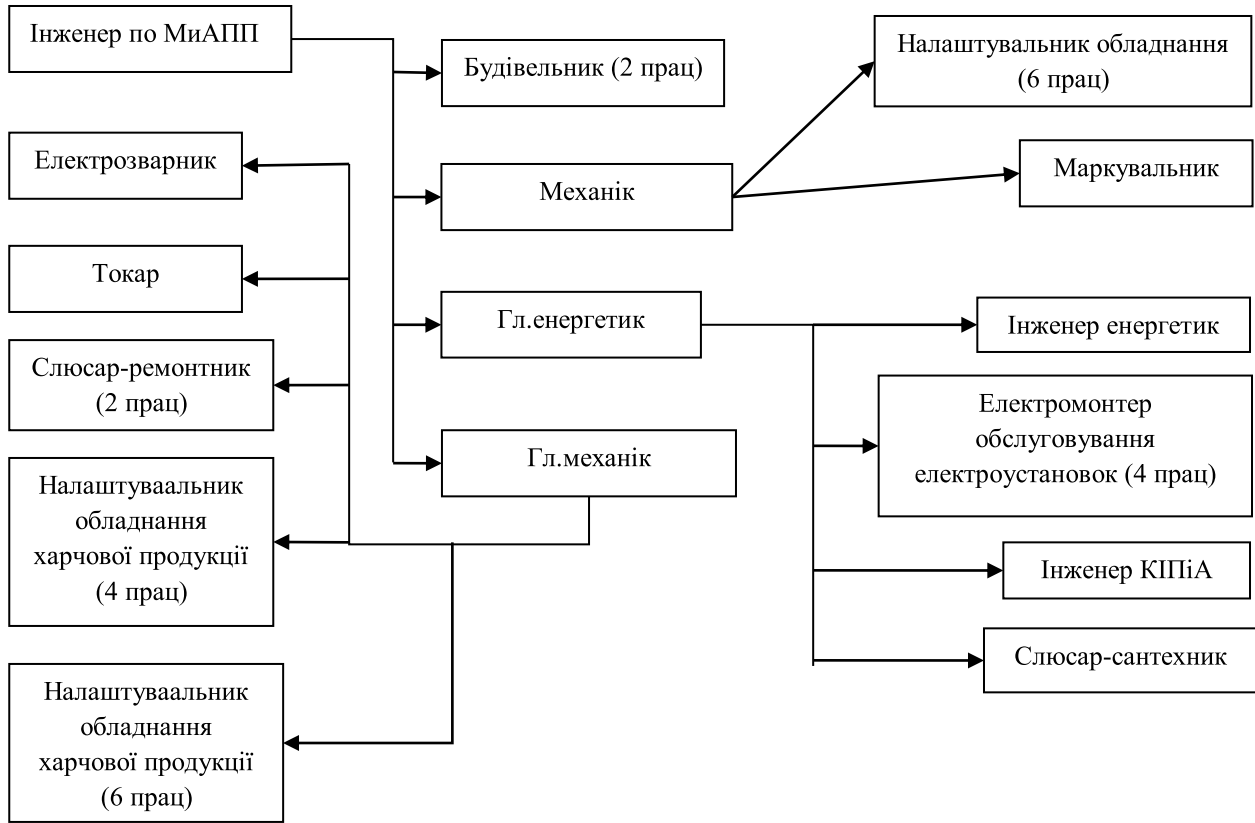


Рис. В.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «ФАВОРИТО» частина 3

Додаток Г

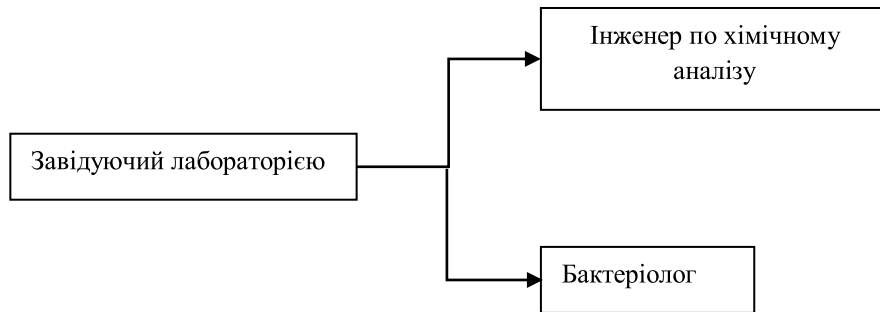


Рис. Г.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «ФАВОРИТО» частина 4