МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

До захисту допустити:
Завідувач кафедри
Омельченко В.Я.
«01» червня 2023р.

«Система самоменеджменту організації та напрями її розвитку»

Кваліфікаційна робота здобувачки вищої освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми 073 «Менеджмент невиробничої сфери»
Назарової Анастасії Віталіївни
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:
Коверза Вікторія Семенівна, к.е.н, доцент
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання,)

Рецензент:
Біловодська О.А., доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою добре 80 В

Секретар ЕК_____
15.06.2023

Київ – 2023

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент невиробничої сфери»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор,
(науковий ступінь, вчене звання)
_____Омельченко В.Я._____
(ПІП завідувача кафедри)
«_____»_____20__ р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

_____Назарової Анастасії Віталіївни_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Система самоменеджменту організації та напрями її розвитку
керівник роботи _____Коверза В.С., к.е.н., доцент_____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом Маріупольського державного університету від «23» лютого 2023 року № 30.
2. Строк подання студентом роботи____«31» травня 2023 року_____
3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)
Мета роботи: розкриття змісту і правових засад системи самоменеджменту та визначення шляхів підвищення ефективності системи управління персоналом_____
Об'єкт дослідження: система управління персоналом підприємства «Полтавакондитер»___
Предмет дослідження: теоретико - методичні та прикладні аспекти системи самоменеджменту підприємства «Полтавакондитер»_____
4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ_____
1.1. Сутність та складові елементи самоменеджменту_____
1.2. Методи оцінки ефективності управління персоналом_____
1.3. Суть та основні завдання тайм - менеджменту_____
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТСТВА «ПОЛТАВАКОНДИТЕР»_____
2.1. Загальна характеристика підприємства «Полтавакондитер»_____
2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві «Полтавакондитер»_____
2.3. Оцінка задоволеності персоналу соціально-виробничою ситуацією на підпиємстві «Полтавакондитер»_____
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРАКТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «ПОЛТАВАКОНДИТЕР»_____
3.1. Методи удосконалення системи управління персоналом_____
3.2. Впровадження світового досвіду у питаннях формування системи управління персоналом у практичній діяльності підприємства «Полтавакондитер»
3.3 Оцінювання ефективності стратегії управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер» підприємства_____

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Коверза В.С., к.е.н., доцент		
Розділ 2	Коверза В.С., к.е.н., доцент		
Розділ 3	Коверза В.С., к.е.н., доцент		

6. Дата видачі завдання «15» березня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 06.02.2023	виконано
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	23.02.2023	виконано
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	виконано
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 15.03.2023	виконано
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	15.03.2023-03.04.2023	виконано
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 03.04.2023	виконано
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	03.04.2023-01.05.2023	виконано
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 01.05.2023	виконано
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	24.05.2023	виконано
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2023	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	13.06.2023 – 17.06.2023	виконано

Здобувачка ВО _____ Назарова А.В.

(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи _____ Коверза В.С.

(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВЕДЕННЯ……3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ……..6
1.1. Сутність та складові елементи самоменеджменту……..6
1.2. Методи оцінки ефективності управління персоналом……13
1.3. Суть та основні завдання тайм - менеджменту…….....20
Висновки до розділу …….25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МЕТОДІВ УПРРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТСТВА "ПОЛТАВАКОНДИТЕР" ……..……...27
2.1. Загальна характеристика підприємства "Полтавакондитер" …….27
2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві "Полтавакондитер"……...31
2.3. Оцінка задоволеності персоналу соціально-виробничою ситуацією на підпиємстві "Полтавакондитер" ……..42
Висновки до розділу 2……...49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕСИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРАКТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА "ПОЛТАВАКОНДИТЕР"…….……51
3.1. Методи удосконалення системи управління персоналом……..51
3.2. Впровадження світового досвіду у питаннях формування системи управління персоналом у практичній діяльності підприємства "Полтавакондитер"……....59
3.3. Оцінювання ефективності стратегії управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер» підприємства……...65
Висновки до розділу 3……..74
ВИСНОВКИ……...76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….....82
ДОДАТКИ……..87

ВВЕДЕННЯ

Актуальність обраної теми дипломної роботи пов'язана з тим, що капітал являється однією з найважливіших економічних категорій, яка характеризує діяльність усіх підприємств. Адже, капітал є дуже багатогранною категорією, оскільки може приймати різні форми. Наслідком цього є постійний рух капіталу, перехід від однієї форми до іншої з паралельним функціонуванням, що є основною особливістю капіталу.

Навчання системі само менеджменту допомагає людям навчитися краще розуміти себе, свої потреби та цілі, а також навчитися ефективним способам та інструментам для досягнення цих цілей. Це також допомагає розвинути навички управління часом, підвищити продуктивність і знизити рівень стресу.

Крім того, для успішної роботи в сучасному бізнесі важлива система самоменеджменту, де вирішальну роль відіграє ефективний час і управління проектами. Вивчення цієї системи допомагає людям стати більш організованими та керувати своїми завданнями та проектами з максимальною ефективністю.

Стратегічне управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах існуючих вимог забезпечення розвитку підприємств. Стратегія управління персоналом відбиває довгострокові інтереси підприємств.

Таким чином, система самоврядування актуальна для вивчення в даний час, а її знання і застосування можуть допомогти людям стати більш успішними і ефективніше управляти своїм життям і працювати.

Метою даної роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети ставимо за основу виконання таких завдань:

– дослідити сутність та значення розвитку персоналу на підприємстві;

– розкрити форми та методи розвитку персоналу на підприємстві;

– розглянути європейський досвід управління розвитком персоналу на підприємствах; – виявити проблеми та перспективи розвитку кондитерської промисловості в Україні;

– розглянути організаційно-правові основи функціонування ПАТ «Полтавакондитер»

– провести аналіз економічних та фінансових показників діяльності ПАТ «Полтавакондитер» ;

– проаналізувати стан охорони праці ПАТ «Полтавакондитер» ;

– здійснити діагностику існуючого стану управління розвитком персоналу ПАТ «Полтавакондитер» ;

– запропонувати напрями удосконалення процесу управління розвитком персоналу на ПАТ «Полтавакондитер» .

Об’єктом дослідження є процеси управління розвитком персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти підвищення ефективності управління розвитком персоналу.

База дослідження – «ПАТ «Полтавакондитер».

У дипломній роботі досліджено та узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності поняття «капітал», здійснено класифікацію капіталу та визначено основні етапи формування капіталу підприємства. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності– «ПАТ «Полтавакондитер» та проаналізовано його фінансовий стан, а також здійснено аналіз складу та структури капіталу підприємства.

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» застосовувалися такі методи як узагальнення та порівняння отриманої інформації; створено таблиці, графіки, схеми; економіко-математичні та статистичні методи. В даній роботі запропоновані та

обґрунтовані заходи впровадження навчання персоналу, які можуть бути використані на практиці різними підприємствами.

Результати проведеного дослідження дозволять підприємствам отримати наступні переваги, такі як підвищення результативності діяльності підприємства, збільшення прибутку, підвищення рентабельності персоналу, нарощування обсягів діяльності та утримання здобутих позицій на ринку праці, підвищення життєстійкості підприємства, тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані в дипломній роботі теоретичні, методичні та практичні рекомендації створюють успішне підґрунтя для формування стратегій управління персоналом в контексті розвитку персоналу, що дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій. Загальний обсяг 95 сторінок, в тому числі, основний текст викладено на 75 сторінках. Робота містить 2 малюнків, 6 таблиць, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 39 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Сутність та складові елементи само менеджменту

В останні десятиліття надшвидкими темпами відбуваються зміни в зовнішньому середовищі функціонування підприємств, установ та організацій. Для швидкої адаптації до мінливих умов конкурентного оточення та сьогоднішньої готовності до завтрашніх змін підприємства повинні слідкувати не стільки за рівнем відповідності матеріальних активів вимогам НТП, скільки за станом та зміною нематеріальних активів. Серед них важливе місце належить інтелектуальному та соціальному капіталу, носієм яких є персонал організації. Розглянемо визначення змісту поняття «персонал». Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва, організаційна культура і т.ін.) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо). Вплив останніх конкретизується у таких параметрах макроекономічного характеру, як чисельність активного (працездатного) населення, його освітній рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. Ці характеристики обумовлюють кількісні та якісні властивості людських ресурсів.

Для характеристики всієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни «персонал» та «кадри». У більшості випадків термін «персонал» (англ. personnel, від лат. persona – особа) вживається в англомовній літературі на відміну від франко- та німецькомовних країн, де використовується термін «кадри» (фр. cadre – рамка) та його похідні. За одним з найбільш поширених визначень, персонал – це робоча сила, яка

розглядається на рівніпідприємства, або більш детально, персонал підприємства – склад робітників, включаючи постійних та тимчасових), які перебувають із підприємством як юридичною особою у відносинах, які регулюються договором наймання [39, с. 61]. Він є колективом працівників з певною структурою, що відповідає науково-технічному рівню та умовам забезпечення робочою силою виробництва у відповідності до нормативно-правових вимог. Звичайно під «кадрами» мається на увазі, як правило, основний (штатний, постійний) кваліфікований склад працівників підприємства. За визначенням українських та російських вчених, кадри – це «людський фактор розвитку суспільного виробництва. Кадри є штатним складом працівників підприємств, установ, організацій» [35, с. 17, 19], а персонал – кадрова складова виробництва [17, с. 6]. Поняття «людські ресурси», яке досить широко вживається у вітчизняній та закордонній літературі, до сьогодні не має чіткого визначення.

Система самоврядування - це комплексний підхід до організації свого життя, досягнення цілей і підвищення ефективності діяльності. Вона включає в себе різні елементи, такі як тайм-менеджмент, управління завданнями, управління емоціями, управління кар'єрою і т. д. Мета системи самоменеджменту - допомогти людині оптимально використовувати свої ресурси, управляти своїми цілями і досягати успіху в житті. [28, с. 69].

Система самоменеджменту базується на принципах тайм-менеджменту, управління завданнями, управління емоціями, управління кар'єрою та інших елементів. Його ефективність залежить від того, наскільки людина здатна застосовувати ці принципи в своєму житті і в своїй роботі.

Система самоменеджменту може допомогти людині впоратися з повсякденними завданнями, спланувати свій день, тиждень, місяць, рік, керувати своїми емоціями і побудувати успішну кар'єру. Він може бути ефективним як для особистого користування, так і для використання в бізнесі або на роботі.

В цілому система самоменеджменту є потужним інструментом підвищення продуктивності і досягнення успіху в житті. Правильне його використання може допомогти людині стати більш організованим, продуктивним і успішним у своїх справах.

Самоменеджмент є підходом до керування власним життям та розвитку, який став все більш актуальним у сучасному світі, насиченому стресом і вимогами. У світі, де зміни швидко стають нормою, самоуправління стає необхідністю для досягнення успіху, здійснення мрій та досягнення особистого задоволення.

Отже, розуміння теоретичних основ самоменеджменту є важливим кроком у покращенні особистої продуктивності та ефективності.

Одна з основних теоретичних основ самоменеджменту полягає в саморегуляції. Ця теорія стверджує, що людина має внутрішні ресурси та здатність контролювати свої дії, емоції та ресурси. Вона вимагає від нас розвитку самодисципліни та здатності до самоконтролю. Шлях до досягнення саморегуляції полягає в усвідомленні своїх цілей та цінностей, а також у визначенні стратегій, що допомагають впоратися з викликами і зберігати фокус на досягненні бажаних результатів. [14, с. 95].

Друга теоретична основа самоменеджменту - теорія цілей. Вона наголошує на важливості формулювання конкретних цілей та розробки планів дій для їх досягнення. Цілі стають своєрідними компасами, що надають напрямок та мотивацію. Важливо сформулювати цілі SMART (специфічні, досяжні, реалістичні, міркувані в часі), а також розбити їх на менші підцілі та задачі. Планування і структурування дій сприяють збільшенню продуктивності та досягненню успіху. [12, с. 123].

Третя теоретична основа самоменеджменту пов'язана з ефективним використанням часу. Успішні люди розуміють, що час - це цінний ресурс, який необхідно ефективно управляти. Управління часом включає планування, пріоритезацію завдань, уникнення відволікань та використання методів, таких як техніка "Помідора" або принцип 80/20, щоб зосередитися на

найважливіших справах. Цей підхід допомагає зберегти час і зосередитися на задачах, які дійсно мають значення. [12, с. 127].

Нарешті, теорія самоорганізації є ще однією важливою основою самоменеджменту. Розвиток навичок самоорганізації дозволяє краще управляти своїми ресурсами, такими як енергія, вміння прийняття рішень та організація задач. Це включає в себе уміння управляти стресом, планувати і структурувати робочий процес, а також розподіляти ресурси, такі як час та енергія, ефективно. [13, с. 156].

Усі ці теоретичні основи самоменеджменту знаходяться в основі ефективного керування власним життям та досягнення успіху. Розуміння цих принципів та їх використання у практиці можуть допомогти поліпшити продуктивність, забезпечити більшу особисту задоволеність та досягнення поставлених цілей.

Збалансована система очікувань менеджера-менеджера - запорука успіху його діяльності. Керівник, приступаючи до роботи, повинен мати чітке уявлення про те, чого від нього чекають оточуючі, і чого він чекає від інших. І вибудувати стратегію управління з урахуванням цих обставин. В іншому випадку очікування можуть не виправдатися. Технологія самоврядування керівника навчального закладу передбачає: ряд послідовних дій, щоб уникнути помилок. [19, с. 196].

1. Задоволення очікувань інших на роботі та вдома

Для початку потрібно вивчити очікування оточуючих. Якщо керівник не виправдає цих очікувань, його діяльність залишиться без підтримки, що, безумовно, створить серйозні труднощі в роботі. Приступаючи до посади, керівник повинен точно знати: чого від нього чекають члени педагогічного колективу, колеги-керівники, попередник, сім'я. Практика показує, що керівник ніколи не задається цими питаннями. Жінкам-лідерам незручно запитувати їх, сором'язливі або просто не приходять їм в голову. Чоловіки-менеджери такими питаннями не задаються, адже призначення на посаду розглядається як природний процес просування по службі.

2. Розвиток відносин з ключовими фігурами

Вирішальним фактором, який відрізняє успішних менеджерів від менш щасливих на нових посадах, є відносини з ключовими фігурами. Успішні менеджери визнають важливість хороших ділових відносин з ключовими фігурами і розвивають ці відносини. Вони вміло ладнають з попередниками і таємними претендентами на посаду, налагоджують необхідні зв'язки і досягають значно більших успіхів у реалізації планів [37, с.98]. Розвиток відносин з ключовими фігурами є важливим фактором самоврядування керівника. Пошук співробітників, на підтримку яких може розраховувати новий керівник - наступний крок в необхідних діях керівника. У будь-якому колективі є ключові фігури, до думки яких команда прислухається.

Система самоменеджменту - це сукупність інструментів і прийомів, які допомагають людині ефективно управляти своїм часом, завданнями і цілями, а також організовувати своє життя в цілому. У загальному сенсі це спосіб підвищення продуктивності та ефективності, що робить життя людини більш збалансованим і задовільним.

Система самоменеджменту заснована на принципах організації, планування і розстановки пріоритетів завдань, а також на вмінні керувати своїми емоціями, підвищувати мотивацію і підтримувати концентрацію на завданнях. Важливою складовою системи є постійний моніторинг процесу виконання завдань і регулярний аналіз результатів для поліпшення вашої системи і подальшого розвитку.

Система самоврядування може включати в себе різні інструменти і методи, такі як:

1. Створіть щоденний план завдань, який визначає пріоритети всіх завдань за важливістю та терміновістю.
2. Використовуйте організаційні інструменти, такі як календар, список завдань, нотатки, нагадування тощо.
3. Визначте свої довгострокові і короткострокові цілі і плануйте свої завдання відповідно до цих цілей.

4. Керуйте своїм часом, щоб уникнути зволікання, підвищити продуктивність і підтримувати баланс між роботою і відпочинком.

5. Використання методів підвищення концентрації, таких як техніка Pomodoro, медитація або глибоке дихання.

Загалом, система самоменеджменту - це спосіб організувати своє життя таким чином, щоб досягти поставлених цілей, керувати своїм часом і завданнями, підтримувати мотивацію та ефективність на довгостроковій основі. Це може бути дуже корисно для тих, хто хоче бути більш свідомим і Ефективно використовуйте свій час і досягайте успіху в різних сферах життя

До основних компонентів системи самоврядування відносяться:

1. Планування: Створіть список завдань, визначте їх пріоритети за важливістю та терміновістю, а також встановіть довгострокові та короткострокові цілі.

2. Тайм-менеджмент: ефективне використання часу, уникнення прокрастинації, розстановка пріоритетів.

3. Управління емоціями: контроль над емоційним станом, підвищення мотивації і продуктивності.

4. Аналіз: регулярний аналіз вашої системи, пошук шляхів її поліпшення.

Система самоврядування може бути корисна людям у всіх сферах життя - від бізнесу до особистого життя. Вона дозволяє досягати кращих результатів, ефективніше використовувати свій час і підтримувати баланс між різними аспектами життя. [26, с. 16].

Сьогодні, в умовах зростаючої складності інформаційного середовища та динамічних змін у соціально-економічній сфері, самоврядування набуває все більшого значення в процесі управління організаціями та групами людей. У цьому контексті, виникають нові концепції та напрямки розвитку самоврядування, які забезпечують ефективне функціонування та розвиток організацій. [19, с. 98].

Одним з найважливіших напрямків розвитку самоврядування є застосування сучасних технологій та інформаційних систем. Наприклад, з використанням інтернет-технологій можна забезпечити дистанційне самоврядування організації, зменшити кількість зустрічей та зборів, а також забезпечити доступ до інформації та засобів комунікації в будь-який час та з будь-якого місця. [19, с. 133].

Інший напрямок розвитку самоврядування - це використання принципів гнучкого управління. Цей підхід дозволяє збільшити взаємодію та співпрацю між працівниками та рівнями управління, зменшити бюрократію та створити умови для ефективної комунікації та прийняття рішень. Також, важливим напрямком розвитку самоврядування є застосування психологічних технологій та методів.

Розробка сучасних концепцій самоврядування базується на ряді характеристик, які повинні бути притаманні керівникам. Завдяки опитуванням менеджерів, проведеним за кордоном, вдалося виявити ряд характеристик особистості керівника, якими необхідно володіти, щоб успішно вести бізнес в сфері менеджменту. Розглянемо два дослідження, одне в Японії, а інше у Фінляндії. В обох цих країнах мистецтво управління досягло найвищого рівня. У дослідженнях, проведених в Японії, за основу беруться дані, наведені в роботі Т. Коно «Стратегія і структура японських підприємств» [7], у фінських дослідженнях за основу беруться дані, наведені в книзі «Управління за результатами» [126]. За результатами опитування керівників великих японських компаній, всі якості дослідники розділили на три групи: концептуальні здібності і стандарти поведінки, особисті якості і здоров'я . [15, с. 18].

Коротко зупинимося на результатах аналогічного опитування іншої групи менеджерів, які проживають в Фінляндії.

При порівнянні матеріалів легко помітити, що, незважаючи на відмінності в лексичному порядку, семантично вони багато в чому близькі один одному. [31, с. 123].

1.2. Методи оцінки ефективності управління персоналом

Розглянемо сутність розвитку персоналу. На думку Й. Шумпетера, «щоб мати можливість сформулювати будь-яку проблему, спочатку ми повинні мати перед собою образ певної взаємопов'язаної сукупності явищ в якості вартого уваги об'єкта наших аналітичних зусиль» [4, с. 41.] При цьому, „теоретичне дослідження покликане відкривати нові факти і закономірності, онтологічний аналіз – виявляти приховані передумови, що лежать в основі відповідних теорій, відтворювати їх реальний контекст і сенс" [6, с. 6-7]. Як показують дослідження, розвиток персоналу є втіленням певних очікувань щодо його майбутнього стану, які згідно з [17, с. 36-37] формують структури, в нашому випадку – структуру персоналу. Таким чином, розвиток персоналу можна визначити як процес спрямованих змін його структури. Спрямованість та перебіг розвитку персоналу підприємства визначаються внутрішніми та зовнішніми факторами, сукупність останніх – «соціальний та інституціональний контекст» [28, с. 42] можна назвати зовнішніми умовами розвитку. На думку того ж Д. Норта, беззаперечним є твердження, що економіка є теорією вибору, але економіка „відмовляється від вивчення того контексту, в якому робиться вибір" [18, с. 25].

Оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на визначення витрат: вигоди, пов'язаної з виконанням заходів і планів кадрової діяльності для порівняння їх результатів з підсумками роботи та цілями підприємства у минулому, а також підсумками інших підприємств.

Методи оцінки ефективності управління персоналом відіграють важливу роль у визначенні результативності та досягненні стратегічних цілей організації. Ці методи допомагають оцінити, як успішно керівництво персоналом впливає на розвиток та досягнення бізнес-результатів. Враховуючи складність теми, наведемо деякі ключові методи оцінки ефективності управління персоналом.

1. Оцінка результатів та показників продуктивності: Цей метод вимірює досягнення конкретних цілей та показників продуктивності. Він може включати оцінку таких показників, як обсяг продажів, рентабельність, якість виконаних проектів тощо. Враховуючи ці показники, керівництво може оцінити ефективність своїх стратегій та дій з управління персоналом. [36, с. 17].

2. Оцінка задоволеності та залученості працівників: Цей метод оцінює рівень задоволеності та залученості працівників в організації. Це може включати опитування, анкетування або проведення фокус-груп для збору даних щодо впливу управління персоналом на мотивацію, задоволення роботою, відносини в команді та загальний клімат в організації.

3. 360-градусна зворотна зв'язок: Цей метод залучає отримання оцінок професійної компетентності та навичок керівників від різних сторін - підлеглих, колег, клієнтів тощо. Він дозволяє отримати повніше уявлення про ефективність управління персоналом, оцінити комунікаційні та лідерські якості

4.Ефективність процесу навчання та розвитку: Цей метод оцінює ефективність програм навчання та розвитку персоналу. Включає оцінку доступності навчальних ресурсів, впровадження отриманих навичок у роботу, вимірювання прогресу і розвитку працівників. [22, с. 97].

5.Балансований підхід до оцінки: Цей метод використовує різні показники та метрики, щоб оцінити різні аспекти управління персоналом, такі як фінансові результати, клієнтське задоволення, внутрішні процеси та розвиток персоналу. Він створює комплексне уявлення про ефективність управління персоналом.

6. Індивідуальні плани розвитку: Цей метод передбачає створення індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника, враховуючи його потенціал, навички та кар'єрні амбіції. Ці плани використовуються для оцінки прогресу та досягнення поставлених цілей. [38, с. 10].

Важливо зазначити, що ефективність управління персоналом оцінюється комплексно та може включати додаткові методи, залежно від конкретних потреб та характеристик організації. Оцінка ефективності є постійним процесом, що дозволяє вдосконалювати управління персоналом і досягати успіху в бізнесі.

“У книзі М. Вудкока, Д. Френсіса «Звільнений менеджер» автори відзначають, що: менеджери повинні розвивати ставлення, вміння і навички, які дозволять їм чітко і ефективно управляти. Автори книги, досліджуючи політичні, соціальні, економічні, психологічні сили і вивчаючи вплив цих сил на тих, хто займає керівні посади, отримали корисні узагальнення, що дозволяють виділити вміння і вміння, які потрібні кваліфікованому менеджеру в даний час для управлінської діяльності. Вимоги до керівника: вміння ефективно розпоряджатися собою і своїм часом; вміння прояснювати свої особисті цінності; вміння чітко визначати як цілі виконуваної роботи, так і власні цілі; лідер повинен підтримувати власне зростання і розвиток; здатність вирішувати проблеми швидко і ефективно (це стає все більш важливою частиною управлінських навичок); лідер повинен бути винахідливим і здатним гнучко впроваджувати зміни ситуації; керівник повинен знати і використовувати методи ефективного управління, що вимагає використання навичок впливу на оточуючих; керівник повинен освоїти інші підходи по відношенню до своїх підлеглих, так як багато традиційні школи і методи управління вичерпали свої можливості; вміле використання людських ресурсів; лідеру необхідно вміння допомагати оточуючим швидко освоювати нові методи і освоювати практичні навички; Керівник повинен вміти створювати і вдосконалювати групи, швидко ставати винахідливим і ефективним в роботі” [15, с. 65].

Оскільки до кожного завдання управління пред'являються специфічні вимоги, кожен з перерахованих вище факторів однаково актуальний для будь-якої ситуації. Коли відсутні будь-які навички, виникає обмеження - фактор, який стримує потенціал, результати роботи «системи», т. Е. Лідера, групи,

організації. Автори книги сформулювали «Концепцію обмежень», яка заважають повній реалізації всіх можливостей управлінської діяльності менеджера.

Значні зміни особистості передбачають впевненість у собі, майстерність, підтримку і, перш за все, розвиток здатності робити все по-новому. Завдання керівника - знайти спосіб проаналізувати свої підходи і здібності, перевірити свій потенціал, навчитися діяти інакше. Можна скласти особистий план дій, що складається з декількох основних етапів.

Успішна управлінська діяльність багато в чому залежить від ділових якостей керівника. Ефективність управлінської діяльності визначається, перш за все, високим рівнем розвитку загальних здібностей особистості, сукупністю взаємодоповнюючих один одного якостей і їх протилежностей. Професійна компетентність проявляються в теоретичних знаннях в області менеджменту, економіки, права, в аналітичних здібностях і в умінні передбачити перспективи розвитку керованого підприємства. Значну роль в оцінці професійної компетентності керівника відіграють педагогічні навички та вміння об'єктивно оцінювати здібності підлеглих і доручати їм роботу, відповідну їх здібностям. Керівник повинен вміти поєднувати в своїй діяльності високу свідомість і дисциплінованість. [6, с. 48].

Управлінські здібності - це риси особистості, дані природою. Вони не обмежуються тільки знаннями і вміннями, вони припускають наявність вроджених здібностей бути лідером, мати здатність впливати на поведінку інших людей, тобто управлінські здібності мають на увазі наявність у керівника організаторських здібностей і певних особистісних якостей. До організаторських здібностей зазвичай відносяться: чітке визначення цілей об'єкта управління, вміння планувати свою роботу і роботу підлеглих, вміння координувати діяльність підрозділів, вміння делегувати повноваження, енергію і підприємливість в прийнятті і реалізації рішень.

Менеджмент персоналу в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дає змогу реалізувати, узагальнити цілий спектр питань адаптації

індивіда до зовнішніх умов. Загалом аналіз сучасної економічної літератури свідчить, що поняття "управління персоналом" не має єдиного підходу, тобто вважаємо за необхідне розглянути основні найпоширеніші його визначення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до трактування поняття управління персоналом

Автор	Розвиток персоналу – це …	Джерело
Галенко В.П	«каталізатор безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці»	[18]
Меньшикова М.О.	«діяльність направлена на розвиток унікальних знань, навичок і поведінки персоналу з метою розвитку їх компетенцій, необхідних для подальшого кар'єрного зростання і досягнення стратегічних цілей та завдань підприємства»	[9]
Л.П. Пуховська	«один із способів підвищення кваліфікації працівників для забезпечення більш продуктивної їх роботи, ефективного виконання трудових обов'язків та досягнення поставлених цілей»	[28]
Михайлова Л.І	«спільна ініціатива як працівника, так і роботодавця щодо підвищення наявних навичок та знань особи»	[36]
О.Ф. Морозов, В.О. Гончар	«безперервний процес удосконалення якісних характеристик працівників з метою забезпечення їх гармонійного розвитку і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі»	[6]
Мордовин С.К.	«комплекс заходів, при здійсненні яких відбувається повне розкриття особистого потенціалу працівників і зростання їхньої продуктивності та здатності робити більший внесок у розвиток діяльності підприємства»	[13]
Крушельницкая О.В., Мельничук Д. П.	«система заходів, спрямована на підтримку здібних до навчання працівників, поширення знань і передового досвіду, навчання молодих кваліфікованих співробітників»	[31]
М.В. Слоньовський	«системний організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу»	[33]
Бєляєва С.В., Шкапова О.М., Виноградський М.Д.	«системно організований процес неперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників»	[25]

Як бачимо, неоднозначні тлумачення самого поняття «управління персоналом», одні автори оперують метою і методами, за допомогою яких можна досягти цілі, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління, інші наголошують на змістовній частині, яка відображає функціональну сторону управління. Узагальнюючи наведені визначення, поділяємр точку зору, що управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства щодо розробки концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами, це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [9, с. 129].

1.2 нами узагальнено основні переваги та недоліки розвитку персоналу.

Таблиця 1.2

Основні переваги та недоліки розвитку персоналу [27]

Переваги	Недоліки
Зростання продуктивності праці персоналу	Вимагає додаткових фінансових витрат
Більш ефективне та раціональне використання наявних ресурсів та технологій	Потребує відриву співробітника від основного місця роботи
Створення позитивного іміджу підприємства на ринку праці	Складність визначення ефективності вкладених коштів у розвиток персоналу
Формування лояльності персоналу до підприємства	Не завжди отримані знання можна прямо використовувати у професійній діяльності
Зменшення ймовірності прийняття невірних рішень співробітниками у процесі виконання їх трудових обов'язків	Зростання затребуваності навченого працівника на ринку праці, що підвищує ймовірність переходу на іншу роботу
Можливість слідування останнім тенденціям та тим самим «йти в ногу з часом»	
Зниження потреби в контролі над працівниками	

Це лише короткий перелік можливих вигід, які отримує як підприємство, так і співробітники від розвитку персоналу. Водночас у даному питанні також криється велика кількість ризиків та можливих загроз. Так, аналіз наукових джерел акцентує увагу на те, що процес розвитку персоналу у собі носить не лише виключно переваги, але й недоліки. У таблиці

Узагальнюючи наукові підходи, визначемо принципи на яких має ґрунтуватися кадрова стратегія організації:

-Організація оцінює персонал як людський ресурс, здатний гарантувати йому конкурентоспроможні видатні якості та заслуги лідерських позицій за умови планування та забезпечення його раціонального застосування, становлення та якості;

- управління персоналом організації базується, передусім, на домінуванні фінансових і соціально-психологічних методів і оформляє одне з найважливіших функцій управління організацією усім ієрархічних рівнях управління. При цьому лінійне керівництво втілить у життя управління персоналом, а служби управління персоналом методично забезпечують процес управління персоналом, координують всю роботу з управління персоналом і виступають як внутрішній консультант лінійних керівників;

-персонал організації сприймається як капітал, придбаний під час конкурентної боротьби, а витрати на персонал – як довгострокові вкладення становлення організації;

-персонал організації є носієм її корпоративної культури та цінностей і багато в чому сприяє створенню позитивного узагальненого образу організації, який сприяє створенню потенціалу, ідентифікації та підтримки, атмосфери довіри, прийнятності й «прихильності» суспільства до діяльності організації на регіональному, державному та міжнародному рівнях; [3, с. 133].

-організація як роботодавець і персонал виступають як соціальні партнери, що розділяють цілі виробництва і способи їх досягнення, що визначаються стратегією і політикою організації. Організація забезпечує своєму персоналу задоволення соціальних, духовних і матеріальних потреб

відповідно до вкладу кожного із співробітників у досягнення цілей і завдань організації; організація орієнтується на встановлення довготривалих трудових відносин з кожним співробітником, заснованих на дотриманні вимог трудового законодавства і таких, що дозволяють співробітникові повністю реалізовувати наявний рівень професійної компетентності.

Таблиця 1.3

Основні елементи стратегічного управління персоналом підприємства

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів при класичному підході до управління персоналом	Зміст елементів при стратегічному управлінні персоналом
Ресурси підприємства	Фізичний капітал, грошовий капітал	Фізичний капітал, грошовий капітал, кадровий потенціал
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	Грошовий стимул	Активний пошук, реклама, соціальні заходи
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм «витрати-результат»
Соціальна інфраструктура	Відсутні	Формуються окремі компоненти за критерієм «витрати-результат»
Стиль управління	Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
Регламентація виконавця	Жорстка	Різний ступінь свободи
Мотивація праці	Матеріальна	Поєднання економічних і матеріально-психологічних стимулів, використання різних мотивів діяльності
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні і організаційні

1.3 Планування часу керівника (тайм- менеджменту)

Суть та основні завдання тайм-менеджменту полягають у раціональному використанні часу для досягнення поставлених цілей та підвищення продуктивності. Тайм-менеджмент є системою управління часом, яка допомагає планувати, організовувати та контролювати часові ресурси для досягнення максимальної ефективності і успіху.

Основні завдання тайм-менеджменту включають:

1. Планування часу: Встановлення конкретних цілей та завдань, розподіл їх у часі і створення реалістичних планів дій. Це допомагає покращити організацію робочого дня і забезпечити пріоритетність виконання важливих завдань.

2. Пріоритизація завдань: Визначення найважливіших та невідкладних завдань і надання їм пріоритету. Це допомагає уникнути відволікань і зосередитися на ключових завданнях, що сприяє більш високій продуктивності.

3. Управління пристроями: Ефективне використання пристроїв, таких як календарі, планери, електронні органайзери, для планування та організації робочих і особистих справ. Це дозволяє легше відстежувати та контролювати часові ресурси.

4. Деяскі організаційні навички: Розробка ефективних систем організації робочого місця, управління документами, контроль за збереженням інформації. Це сприяє зниженню втрати часу на пошук необхідної інформації та підвищенню продуктивності.

5. Управління відволіканнями: Розробка стратегій для уникнення або мінімізації відволікань, таких як соціальні медіа, електронна пошта, непродуктивні розмови. Це дозволяє зберегти фокус і зосередитися на важливих завданнях.

6. Ефективне планування звільненого часу: Встановлення часу для відпочинку, релаксації, фізичної активності та особистого розвитку. Це сприяє покращенню балансу між роботою та особистим життям, що сприяє загальному самопочуттю та продуктивності. [25, с. 45].

Ефективний тайм-менеджмент допомагає досягти більшої ефективності, знизити стрес і покращити якість роботи. Він створює умови для кращого управління часом і досягнення успіху як у професійній, так і у особистій сферах життя.

Багато керівників часто скаржаться на перевантаження. Але в у багатьох випадках виною всьому не перевантаження, а невміння планувати ваш час.

Якщо керівник не вміє розставляти пріоритети, постійно відволікаючись на другорядні справи, занадто багато залежить від подій дня, то на нього зазвичай не встигає самоосвіта, для відпочинку, для спілкування. В даному випадку великий Допомогу може надати самоврядування – послідовне і цілеспрямоване використання методів роботи в повсякденній практиці з метою оптимального і осмисленого використання свого часу. Однією зі складових управлінської діяльності менеджера є його організаційна діяльність.

Ефективність організації багато в чому залежить від організації роботи самого керівника. Бути успішний, він повинен навчитися планувати свій робочий час і розглядати економію часу як основний резерв підвищення ефективності праці. Ефективність особистої роботи керівника значна

Це залежить від його здатності точно визначати свої цілі і планувати свою роботу. Уміння планувати свій час є важливою частиною самоврядування менеджера, в тому числі керівник навчального закладу. Будь-яка робота повинна починатися з постановки цілей. Процес цілепокладання складається з III етапів:

I. Пошук мети (чого я хочу?).

II. Ситуаційний аналіз (що я можу зробити?).

III. Формулювання мети (до чого саме я приступаю?).

“При плануванні необхідно забезпечити раціональне використання найважливішого активу - години: фактичний годину припадає на практичну діяльність (максимум критеріїв), або досягнення поставлених цілей з меншими витратами на годину (мінімальні критерії).

Існують правила планування особистого часу: метод Ейзенхауера, система обліку часу А. А. Любищева, система тайм-менеджменту Б. Франкліна і т. Д”. [4]. Найбільш прийнятним вважається правило 60 : 20 : 20, яке дозволяє досягати поставлених цілей з меншими емоційними і фізичними витратами.

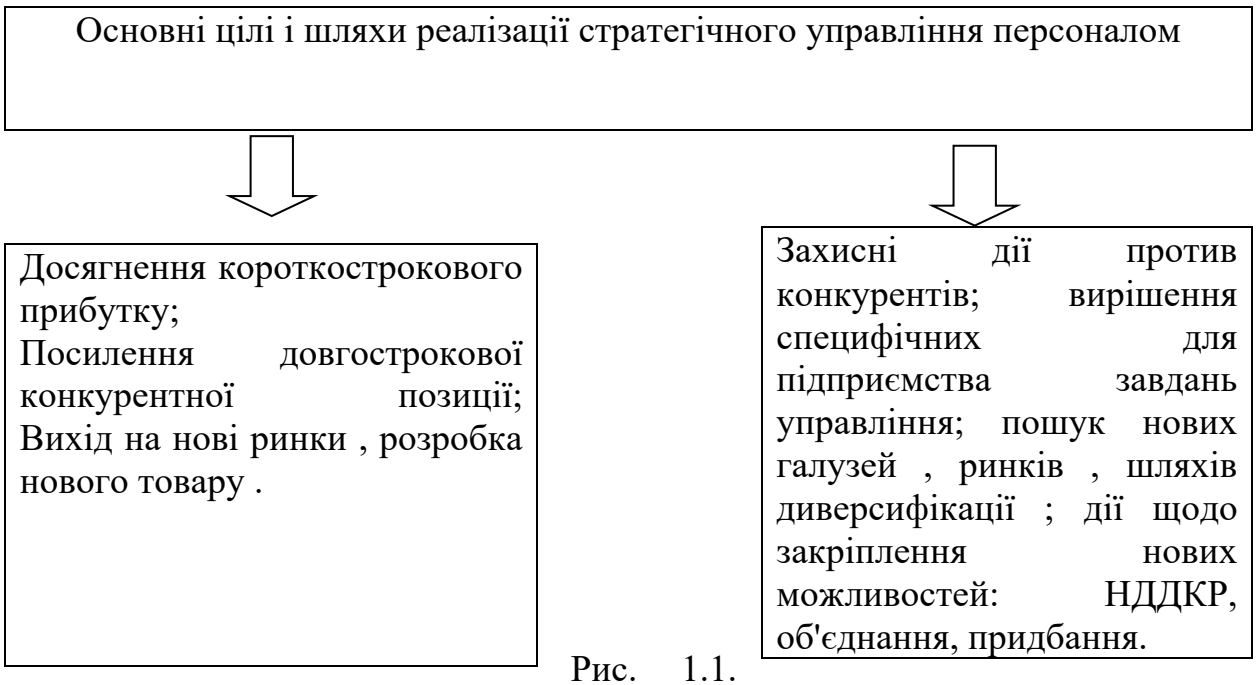


Рис. 1.1. Шляхи реалізації стратегічного управління персоналом

Знаючи і успішно застосовуючи це правило, можна зробити більше справ за менший час, тобто підвищити свою особисту ефективність. Для того, щоб, Щоб спланувати свій особистий час, необхідно:

1) встановити співвідношення (60 : 40), тобто скласти план

тільки протягом певної частини робочого часу (приблизно 60%). Справа в тому, що події, які важко передбачити, відволікають («поглиначі» часу), а також

Особисті потреби не можуть бути повністю сплановані.

Тому рекомендується розподілити свій час між

Два блоки:

а) 60% - запланований час (планова діяльність);

б) 40% - робочий непередбачений (непередбачена активність) і спонтанний (спонтанна активність) час.

Залежно від роду занять, посади зазначене співвідношення може змінюватися;

1) проаналізувати види діяльності і витрати часу, а також «інтерференції». Для цього рекомендується документально і контролювати, як і на що витрачається час;

2) Складіть плани дій: перерахуйте Всі майбутні в період планування справи, підрозділити їх на довгострокові, середньострокові і короткострокові;

3) здійснювати реалістичне планування, т. Е. планувати тільки такий обсяг завдань, з яким реально впоратися;

4) компенсувати втрату часу, якщо це можливо;

5) складати свої тимчасові плани в письмовій формі, що дозволяє завжди мати повний огляд справ, а також надає мобілізуючу дію;

6) включати невиконані завдання в план наступного періоду;

7) фіксувати в планах результати або цілі, а не дії, щоб діяльність була спрямована безпосередньо на досягнення цілей;

8) встановіть тимчасові рамки, передбачте в своєму плані виконання кожного завдання стільки часу, скільки це вимагає. Справа в тому, що, як правило, на роботу витрачається стільки часу, скільки є в наявності;

9) встановити чіткі терміни виконання всіх видів діяльності, що, зокрема, вчить до самодисципліни;

10) розставити пріоритети, т. Е. Визначити, яке саме завдання є пріоритетним;

В кінці відповідного планового періоду результати періоду визначаються шляхом порівняння «план-фактичний», що може бути враховано при коригуванні планів на наступний період. Планування передбачає поступове розкладання загального завдання на приватні, щоб різні дії можна було розподілити в часі. Планування означає підготовку до реалізації цілей.

Менеджер зможе зовсім по-іншому сприймати навколишній світ, якщо буде знати, чого хоче і має конкретний план проведення часу. В цьому випадку ділова активність стає більш цілеспрямованою і орієнтованої на чітке дотримання наміченої програми.

Висновки до розділу 1

Теоретичні основи самоменеджменту, включаючи використання тайм-менеджменту та методів оцінки ефективності управління персоналом, є надзвичайно важливими для досягнення успіху та підвищення продуктивності як на індивідуальному рівні, так і на рівні організації. Вони допомагають людям краще розуміти та керувати своїм часом, навичками та ресурсами, що впливає на їх особистий розвиток та досягнення цілей.

Використання тайм-менеджменту дозволяє ефективно планувати, організовувати та керувати часом, забезпечуючи пріоритетність виконання завдань та досягнення поставлених цілей. Це сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню стресу та кращому управлінню робочим і особистим життям. Застосування методів оцінки ефективності управління персоналом дозволяє здійснювати систематичну оцінку та контроль за роботою персоналу, визначати сильні та слабкі сторони, ідентифікувати можливості для покращення та розвитку.

Використання цих пунктів впливає на всі аспекти роботи та розвитку організації. Вони сприяють ефективному використанню ресурсів, покращенню комунікації та співпраці, розбудові ефективних команд, збільшенню задоволеності працівників та покращенню організаційного результату. Крім того, вони сприяють розвитку лідерських навичок, самодисципліни та самореалізації.

Загалом, теоретичні основи самоменеджменту, а також використання тайм-менеджменту та методів оцінки ефективності управління персоналом, є необхідними інструментами для досягнення успіху як на особистому, так і на професійному рівні. Вони сприяють підвищенню продуктивності, покращенню організаційних процесів та досягненню поставлених цілей.

Основними принципами системи самоврядування є:

- Визначення цілей і завдань, їх конкретизація і розбивка на більш дрібні і керовані етапи;

- Планування і організація роботи з урахуванням ресурсів і можливостей;

- Моніторинг і оцінка досягнутих результатів з метою коригування подальших дій;

- Постійний розвиток і вдосконалення за допомогою зворотного зв'язку та аналізу результатів;

- Управління часом і пріоритетами, оптимізація процесів і усунення безглуздих витрат;

- Самомотивація і саморозвиток, пошук нових можливостей і зростання;

- Комунікація і взаємодія з оточуючими, вміння працювати в команді і досягати спільних результатів;

- Активне використання сучасних технологій та інструментів для оптимізації роботи та досягнення цілей.

Ці принципи дозволяють більш ефективно організувати роботу в системі самоврядування, досягти поставлених цілей і завдань, а також підвищити кваліфікацію і вміння.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МЕТОДІВ УПРРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТСТВА "ПОЛТАВАКОНДИТЕР "

2.1. Загальна характеристика підприємства "Полтавакондитер"

Оцінка впливу методів управління персоналом на компанію "Полтавакондитер" на основі наявних даних вимагає проведення детального аналізу і дослідження. Проте, на загальному рівні можна навести кілька можливих впливів методів управління персоналом на компанію: [4, с. 99].

1. Покращення продуктивності працівників: Ефективні методи управління персоналом можуть сприяти підвищенню продуктивності працівників. Наприклад, системи мотивації, навчання та розвитку, а також ефективні методи оцінки та зворотного зв'язку можуть спонукати працівників до більшого залучення до роботи, розвитку їх навичок та покращення продуктивності.

2. Зниження показників текучості кадрів: Використання методів управління персоналом, спрямованих на задоволення потреб працівників, може допомогти знизити рівень текучості кадрів. Це може включати належну систему мотивації, розвитку кар'єрних можливостей та підтримки балансу роботи та особистого життя.

3. Підвищення задоволеності працівників: Методи управління персоналом, спрямовані на створення задоволеного та мотивованого персоналу, можуть позитивно впливати на загальну задоволеність працівників. Це може включати розумну систему винагород, підтримку розвитку навичок та кар'єрного зростання, а також позитивну організаційну культуру.

4. Покращення якості продукції та послуг: Ефективне управління персоналом може сприяти покращенню якості продукції та послуг компанії. Це може досягатися через навчання та розвиток працівників, розумну систему

контролю якості, ефективну комунікацію та співпрацю між різними підрозділами. [24, с. 88].

Вплив методів управління персоналом на компанію "Полтаваkондитер" може бути індивідуальним і залежати від конкретних факторів, таких як організаційна культура, специфіка ринку та конкурентні умови. Детальний аналіз даних підприємства дозволить отримати більш конкретні результати щодо впливу методів управління персоналом на компанію.

Полтавська кондитерська фабрика - одна із самих відомих компаній Полтавщини. На початку 20-го сторіччя місто над Ворсклою було одним із центрів кондитерської промисловості на Лівобережній Україні. Публічне акціонерне товариство «Полтаваkондитер» є юридичною особою, що знаходиться за адресою: 36020, Україна, м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 2. і здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та свого Статуту. Засновниками товариства є юридичні особи: регіональне відділення Фонду державного майна України по Полтавській області; орендне підприємство «Полтавська кондитерська фабрика». ПАТ «Полтаваkондитер» має відокремлене майно, яке обліковується на його балансі, від свого імені може укладати угоди, набувати майнових та немайнових прав, має власний поточний, основний та додаткові рахунки. Метою діяльності ПАТ «Полтаваkондитер» є одержання прибутку і задоволення на цій основі соціально-економічних потреб акціонерів та розвиток матеріально-технічної бази шляхом виробництва і реалізації кондитерських виробів та виконання робіт і послуг. Предметом діяльності ПАТ «Полтаваkондитер» сьогодні є: кондитерська промисловість; виробництво кондитерських виробів, в тому числі і напівфабрикатів (наприклад какао у вигляді порошку тощо); оптова торгівля хлібом, хлібобулочними виробами, цукром, кавою, шоколадними та кондитерськими виробами тощо; роздрібна торгівля цукром, какао, пряностями, кондитерськими виробами тощо; створення профільних, універсальних, комерційних, комісійних та фірмових магазинів; здійснення туристично-екскурсійної діяльності; самостійна реалізація кондитерських

виробів через торгівельну мережу, в т. ч. фірмову, надання різних послуг населенню; здійснення зовнішньо-економічної діяльності відповідно до чинного законодавства; діяльність по залученню і наданню на договірних засадах фінансових коштів, об'єктів інтелектуальної власності, майна і різних майнових і немайнових прав громадянам і юридичним особам; надання інформаційно-довідкових послуг з питань права, економіки, фінансів, управління тощо; різна зовнішньо-економічна діяльність; консультаційні та управлінські послуги; благодійницька діяльність та інше [84]. Історія ПАТ «Полтавакондитер» починається з 1929 р., коли був створений Полтавський трест «Полтжержкондфабрика», чисельністю 50 працівників.

Загалом Полтавщина на початку ХХ-го сторіччя була одним із центрів кондитерської промисловості на Лівобережній Україні. Тут існувала велика кількість приватних артілей-кондитерських, які транспортували солодощі за кордони Полтавської губернії. Після Жовтневої революції ці мініфабрики були націоналізовані і рішенням Губернської Ради народного господарства, об'єднані в одне кондитерське підприємство, яке отримало назву «Державна кондитерська фабрика». У часи Великої Вітчизняної війни все обладнання було евакуйоване і працювало на потреби фронту. Відродження підприємства почалося в 1944 р. У післявоєнні роки фабрика виготовляла переважно карамель та печиво. Домінувала ручна праця, і тільки у 1952 році карамельний цех був обладнаний двома напівмеханічними лініями. З 60-х рр. ХХ ст. почалася модернізація виробництва, що дозволило розширити асортимент. Поступово освоюючи нові виробничі потужності, підприємство збільшило обсяг виробництва продукції до 8 тисяч тонн на рік. Кількість працюючих досягла 560 чоловік. Після проголошення незалежності України, на базі вже приватизованого підприємства створено акціонерне товариство «Полтавакондитер».

Кризові явища в економіці змушували трудовий колектив постійно шукати нові шляхи подальшого розвитку. Введено в експлуатацію зефірне відділення продуктивністю більше 2-х тонн продукції на добу, відкритий

новий цех по виробництву мучнистих виробів. В 1999 р. почала роботу німецька лінія з виробництва плиткового шоколаду та цукерок типу «Асорті». Сучасна історія ПАТ «Полтвакондитер» почалася в 2000 р., з прийняттям рішення про співробітництво з інвестиційним фондом «Sigma Blayzer». Завдяки значним фінансовим інвестиціям зарубіжного інвестора був реалізований масштабний проект нової будівлі ПАТ «Полтвакондитер». Сучасна споруда збудована в найкоротший термін і повністю відповідає найвищим світовим стандартам. За цим відбувся цілий ряд спільних розробок інженерів фабрики та всесвітньо відомих фірм. А саме, італійська фірма «Laser» встановила нові лінії з виробництва цукрового печива та печива з фруктовими наповнювачами, а також лінію з виробництва здобного печива та снекової продукції. Шоколадний цех обладнаний двома лініями швейцарського концерну "Buller" з виробництва шоколадних мас та плиткового шоколаду. Дане обладнання гарантує технологію сухого коншування шоколадних мас, що важливо покращує їх якість за рахунок збільшення ступеня подрібнення. Крім шоколадної продукції, освоєно випуск понад сорок видів солодкого печива. Італійське оснащення компанії «Laser» дозволяє щодня удосконалюватися в галузі якості та варіювати форми виробів. Допоміжні можливості оснащення дали добрий результат розширення асортиментного ряду печива.

Будівля ВАТ «Полтвакондитер» виготовлено з двох окремих виробничих земель. Перша розташовується по вул. Спаська, 10 та виготовлено з 4 виробничих цехів, що мають різні технологічні спрямованості: карамельний цех, цукерковий цех, шоколадний цех, борошняний цех. Друга виробнича земля розташована на вул. М Бірюзова, 2 та вироблено з шоколадного та борошняного виробничих цехів. З метою збільшення торговельної мережі ПАТ «Полтвакондитер» створив за участю сторонніх осіб такі юридичні особи: ТОВ ТД «Домінік» (м. Дніпропетровськ) та ТОВ ТД «Домінік - Київ» (м. Київ), ТОВ ТД «ДомінікПолтава» (м. Полтава). Товариство має розгалужену мережу фірмових магазинів в Полтавській

області. Формування статутного фонду товариства здійснюється відповідно до установчого договору. Джерелами формування статутного капіталу є внески акціонерів. ПАТ «Полтвакондитер» формує наступні фонди: фонд розвитку виробництва; фонд соціального розвитку; єдиний фонд оплати праці;резервний фонд; ремонтний фонд; інші фонди. Проте, як показує дослідження, на даний момент не всі зазначені фонди створені.

2.2. Аналіз структури персоналу ПАТ «Полтвакондитер»

Розвиток соціально-орієнтованої ринкової економіки в Україні змінює роль та місце персоналу підприємства в сучасній системі господарювання. У всьому світі є загальновизнаним, що головною продуктивною силою є люди (трудовий потенціал), їх майстерність та мотивація до господарської діяльності. Трудовий потенціал - це сукупна чисельність громадян працездатного віку, які за певних ознак (стан здоров’я, психофізіологічні особливості, освітній, фаховий та інтелектуальні рівні, соціально-етнічний менталітет) здатні та мають намір провадити трудову діяльність. Поняття «трудові ресурси», як вже зазначалося, використовується для характеристики працездатного населення в масштабах країни, регіону, галузі економіки або підприємства, що в рамках окремого підприємства найбільш вживане поняття "персонал".

"Полтвакондитер" є підприємством, що спеціалізується на виробництві та продажу кондитерських виробів. Підприємство має довгу історію і визнану репутацію на ринку кондитерської продукції.

Завдяки високій якості продукції та інноваційному підходу до виробництва, "Полтвакондитер" зарекомендував себе як провідний виробник кондитерських виробів в регіоні. Підприємство пропонує широкий асортимент продукції, включаючи цукерки, шоколадні вироби, печиво, торти та інші солодощі.

Одним з основних основ "Полтвакондитера" є використання тільки природних і якісних компонентів, що дозволяє досягати високої якості

продукції і задоволення вимог передових покупців. Фірма має передові виробничі потужності, що дозволяють гарантувати розмірений обсяг виготовлення і високу швидкість реагування на попит на ринку.

Крім того, "Полтавакондитер" активно працює над розвитком нових продуктів і інноваційних висновків. Команда експертів-професіоналів щодня удосконалює рецептури, дизайн упаковки та процеси виготовлення, забезпечуючи конкурентоспроможність продукції на ринку.

Підприємство "Полтавакондитер" має розгалужену дистрибуційну мережу, що охоплює не тільки регіональний ринок, але й національні та міжнародні ринки. Продукція "Полтавакондитера" доступна споживачам через різноманітні канали продажу, включаючи супермаркети, магазини спеціалізованої продукції та онлайн-торгівлю.

Враховуючи постійне попит на кондитерські вироби, репутацію якісного виробника та високий рівень професіоналізму, підприємство "Полтавакондитер" відіграє важливу роль у кондитерській галузі, сприяючи задоволенню солодких потреб споживачів і забезпечуючи стабільний розвиток організації. Організаційна структура досліджуваного підприємства зображена на рис. 2.1.1.

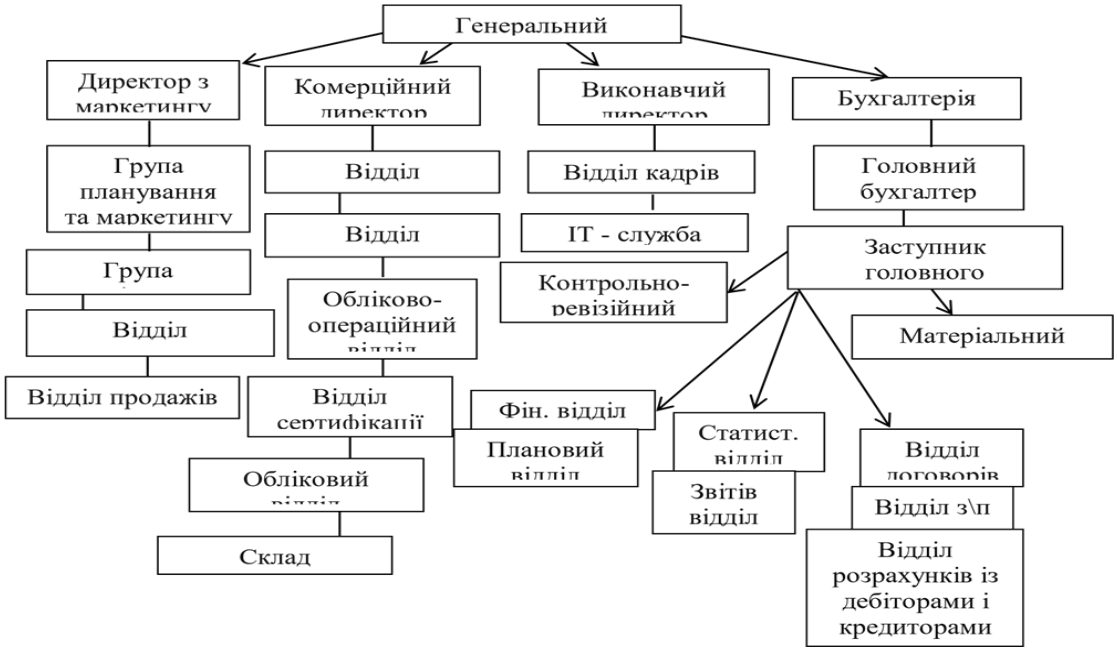


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ПАТ «Полтавакондитер»

Розвиток соціально-орієнтованої ринкової економіки в Україні змінює роль та місце персоналу підприємства в сучасній системі господарювання. У всьому світі є загальновизнаним, що головною продуктивною силою є люди (трудовий потенціал), їх майстерність та мотивація до господарської діяльності.

Трудовий потенціал - це сукупна чисельність громадян працездатного віку, які за певних ознак (стан здоров'я, психофізіологічні особливості, освітній, фаховий та інтелектуальні рівні, соціально-етнічний менталітет) здатні та мають намір провадити трудову діяльність. Поняття «трудові ресурси», як вже зазначалося, використовується для характеристики працездатного населення в масштабах країни, регіону, галузі економіки або підприємства, що в рамках окремого підприємства найбільш вживане поняття "персонал". Головний критерій віднесення окремого індивіда до групи «персонал» - його включеність як носія робочої сили в трудові відносини в рамках конкретного підприємства.

Персонал (від лат. personalis - особистий) - це особистий склад підприємства, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників. Основні ознаки персоналу: наявність його трудових взаємовідносин з роботодавцем, які оформляються трудовим договором; володіння певними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, кваліфікацією, компетентністю та ін.), наявність яких визначає діяльність працівника на конкретній посаді або робочому місці; цільова спрямованість діяльності персоналу, тобто створення працівникові умов для досягнення цілей підприємства. Забезпечуючи єдиний й комплексний вплив на персонал підприємства в цілому, управління персоналом: інтегрується у загальну систему управління підприємством, пов'язуючи його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також із плануванням НДР, виробництва, збуту, підвищення якості і т. д.; включає розгорнуту систему постійних і програмних заходів по регулюванню зайнятості, планування робочих місць, організації добору, розстановки і підготовки кадрів,

прогнозування змісту робіт тощо; передбачає ретельний облік якостей і професійних характеристик працівників, а також оцінку їх діяльності; централізує управління працею в руках одного з керівників підприємства, а також здійснює заходи по вдосконаленню механізму кадрової роботи.

На ПАТ «Полтавакондитер» застосована неформальна концепція управління, яка має за основу ситуаційний підхід до управління. Підприємство розглядається як відкрита система, і головна передумова її успіху лежить поза нею. Успіх пов'язується про те, наскільки успішно розмова адаптується до довкілля. В управлінні ПАТ «Полтавакондитер» оперують принципами: чіткого поділу праці, дотримання дисципліни та навколишнього середовища, можливості та відповідальності, застосування мотивації високопродуктивної праці, забезпечення вірності, переконаності у сталості та міцності роботи, дотримання відносин з працівниками відповідно до ієрархічної низки, схвалення та ініціатив .Сучасна історія ПрАТ «Полтавакондитер» розпочалася в 2000 році із рішенням про співпрацю з інвестиційним фондом SigmaBleyzer.

Оновними напрямками діяльності товариства є:

- виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів;
- виробництво сухарів і сухого печива;
- виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;
- оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами [24].

Виробничі лінії розташовані на двох виробничих територіях. Друга виробнича територія, перша в Україні, повністю сертифікована згідно системи НАССР. Це дало підприємству можливість продавати продукцію в Західній Європі.

Полтавські кондитерські вироби доступні не лише на полицях України. Солодощі ТМ «Домінік» відомі також і за її межами – в Казахстані,

Фінляндії, Азербайджані, Монголії, Грузії, Молдавії, Таджикистані, Киргизії, Туркменії, Естонії, Литві, Латвії. Стабільний попит на продукцію спонукає працівників ПрАТ «Полтваконди тер» постійно збільшувати обсяг виробництва та розширювати асортимент, орієнтуючись на споживачів.

Асортимент ПАТ "Полтваконди тер" включає понад 300 цукерок [19].

Нинішні умови господарювання вітчизняних підприємств є одними з найбільш складними за всю історію України. Так, у 2022 р. розпочалася повномасштабна війна в країні, яка загрожує цілісності держави, втраті її суверенітету. Уже її результатом стали тисячі загиблих, знижена інфраструктура найбільших міст України, мільйони людей змушені покинути свої домівки, а велика кількість підприємств втратили свої виробничі потужності. Останнім також складно функціонувати у таких умовах і на перший план виходить їх фінансовий резерв та здатність протистояти ризикам. Користуючись фінансовою звітністю ПАТ "Полтваконди тер" за 2020-2022 рр. проведемо аналіз економічних та фінансових показників діяльності досліджуваного товариства.

В умовах конкуренції та потягу фірми до максимізації вигоди тест фінансово домашньої роботи фірми вважається обов'язковою функцією управління. Це призначення управління підприємством стає більш вагомим на сьогоднішній день, тому що практика функціонування ринку показує, що без аналізу фінансово-господарської роботи підприємство не може ефективно працювати функціонувати. Проведення аналізу гарантує правильне прийняття управлінських висновків та складання цілей фірми. Для цього використовують різні форми звітності.

В першу чергу розглянемо основні показники фінансово-господарської діяльності ПАТ "Полтваконди тер" , які наведені в таблиці 2.1.

Відповідно до наведених даних таблиці 3.1, зазначимо, що спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 172257 тис. грн. і це було зумовлено як за рахунок збільшення обсягів продажу продукції так і за рахунок підвищення цін.

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ПАТ "Полтавакондитер" за 2018-2022 рр. тис. грн.

Показник	Рік					Відхилення (+/-) 2022 р. / 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації	393694	568070	627639	661401	565951	172257
Чистий прибуток	27876	45042	39705	38477	22472	-5404
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	314183	459602	512566	538909	454368	140185
Оборотні активи	171655	224245	248103	224473	244850	73195
Необоротні активи	88666	80246	96624	156578	150974	62308
Валюта балансу	260 321	304 505	344 727	383 051	395 826	136505

Собівартість у 2022 році становить 454368 тис. грн., що на 140185 тис. грн. більше за показник 2018 року, що є доказом зростання виробничих витрат.

Протягом аналізованого періоду ПрАТ «Домінік» було прибутковим, сума прибутку в динаміці збільшувалась з 27876 тис. грн. у 2018 році до 38477 тис. грн. у 2020 році, але у 2022 році прибуток зменшився до 22472 тис. грн. Сума активів підприємства збільшується за рахунок зростання необоротних активів на 62308 тис. грн. та оборотних активів на 73195 тис. грн., що вказує на розширення масштабів діяльності підприємства. Загалом, валюта балансу товариства збільшилась на 135505 тис. грн., що вказує на зростання майна підприємства.

Для більш детального аналізу проведемо оцінку фінансового стану підприємства ПАТ "Полтавакондитер" на основі дослідження динаміки

абсолютних та відносних фінансовий показників, що розподіляються за наступними аналітичними блоками:

- показники майнового стану;
- показники платоспроможності та ліквідності;
- показники рентабельності;
- показники ділової активності.

В умовах конкуренції та потягу фірми до максимізації вигоди тест фінансово домашньої роботи фірми вважається обов'язковою функцією управління. Це призначення управління підприємством стає більш вагомим на сьогоднішній день, тому що практика функціонування ринку показує, що без аналізу фінансово-господарської роботи підприємство не може ефективно працювати. Проведення аналізу гарантує правильне прийняття управлінських висновків та складання цілей фірми. Для цього використовують різні форми звітності.

Показники майнового стану підприємства ПАТ "Полтавакондитер" наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Показники майнового стану підприємства ПАТ "Полтавакондитер"

Показники	Роки					Відхилення (+/-) 2018 р. / 2022 р
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5520	0,5896	0,5984	0,5335	0,5286	-0,0234
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,0725	0,0108	0,0189	0,1885	0,0756	-0,0030
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0271	0,0000	0,0000	0,0006	0,0022	-0,0249
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,4480	0,4104	0,4016	0,4665	0,4714	0,0234

Дані таблиці 3.2 свідчать, що коефіцієнт зносу провідних коштів за досліджуваний етап дорівнював більше 50%, що вважається негативною спрямованістю. У 2018 році цей показник становив 0,53, що говорить про значний знос провідних коштів. Відповідно, придатність провідних коштів у напрямок всього аналізованого періоду залишається на рівні 0,40-0,48.

Коефіцієнт оновлення перевищував коефіцієнт вибуття основних засобів ПАТ "Полтавакондитер" протягом всього періоду, що аналізується, і це підвищує можливість збереження наявних виробничих потужностей у майбутньому. Обсяги надходжень основних засобів перевищували обсяги їх вибуття протягом всього досліджуваного періоду. У наслідок стабільної компенсації вибуття основних засобів за рахунок їх своєчасного оновлення відбулося нарощення первісної вартості, що вказує на зміцнення виробничого потенціалу підприємства і створює передумови до нарощення виробничих потужностей, виробництва більшого обсягу продукції в майбутньому.

Таким чином, майновий стан підприємства загалом можна вважати задовільним.

Наступним кроком під час проведення аналізу фінансового становища вважається тест ліквідності і платоспроможності фірми.

Ліквідність фірми – дієздатність фірми погасити власні обіцянки у разі одночасного запити із боку всіх кредиторів фірми. Оцінюючи ліквідності балансу порівнюються групи активів і пасивів. Безумовно ліквідним є баланс, якщо виробляються всі нерівності:

$$А1>П1;\ А2>П2;\ А3>П3;\ А4<П4.$$

Аналіз активів за ліквідністю (Додаток В) дає змогу зробити висновок, що величина високоліквідних активів збільшилась з 43314 тис. грн. до 16145 тис. грн., що зумовлено збільшення суми грошей та їх еквівалентів. Швидко ліквідні активи у 2018 році становили 108062 тис. грн., що на 28834 тис. грн. більше за показник 2018 року, що зумовлено збільшенням товарної дебіторської заборгованості. Величина повільно ліквідних активів збільшилась на 17194 тис. грн., а саме з 76282 тис. грн. у 2018 році до 93476

тис. грн. у 2021 році, що пов’язано зі збільшенням виробничих запасів та поточної дебіторської заборгованості. Важко ліквідні активи збільшилась на 62308 тис. грн., отже з 88666 тис. грн. до 150974 тис. грн. за період аналізу, що зумовлено збільшенням необоротних активів.

Динаміка найбільш термінових зобов’язань (Додаток В) має тенденцію до зменшення, що пов’язано зі зменшенням поточних зобов’язань за розрахунками. Короткострокові зобов’язання за аналізований період зменшились на 10596 тис. грн, а саме з 35073 тис. грн. у 2018 році до 24456 тис. грн. у 2018 році. Величина довгострокових зобов’язань в динаміці має нестабільну тенденцію та в 2018 році становить 2384 тис. грн., що на 2362 тис. грн. більше за показник 2019 року. Сума постійних зобов’язань має тенденцію до збільшення з 215157 тис. грн. у 2018 році до 360274 тис. грн. у 2020 році, що зумовлено зростанням власного капіталу.

Провівши аналіз ліквідності балансу ПАТ "Полтавакондитер" можна зробити висновок, що баланс товариства був абсолютно ліквідним протягом аналізованого періоду, оскільки відбувалось виконання всіх 4-ох нерівностей протягом 2018-2022 років. Виконання перших трьох умов свідчить про наявність власного оборотного капіталу, що є мінімальною умовою фінансової стійкості підприємства. У той же час вартість важко ліквідних і неліквідних активів нижче вартості довгострокових зобов'язань і власного капіталу, що гарантує довгострокову стабільність стійкість суб’єкту підприємництва

Відносні показники ліквідності підприємства наведені у Додатку А.

Коефіцієнт покриття в динаміці збільшився з 3,8 до 7,4 що свідчить про те, що підприємство володіє значним обсягом вільних фінансових ресурсів, що сформувалися завдяки власним джерелам. Значення коефіцієнта значно перевищує норматив у 2018 – 2022 роках, що є негативною тенденцією, оскільки це свідчить про значне перевищення оборотних активів над поточними зобов’язаннями.

Аналогічну динаміку має коефіцієнт швидкої ліквідності, який збільшується з 2,0 до 3,9 і значно перевищує норматив у 2018 – 2022 роках, що

характеризує очікувану платоспроможність підприємства в короткостроковому періоді.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідає стандарту і вказує на збільшення частки короткострокових зобов'язань, що погашаються негайно відповідно до наявних коштів (0,2-0,25).

Провівши розрахунок присутності індивідуального зворотного грошових коштів, відзначимо, що розмір ВОК збільшується до 2018 року, що обумовлено випереджаючими темпами підйому зворотних активів над поточними обіцянками, що сполучається з підйомом платоспроможності компанії, але в 2019 році його обсяг 1 тис. грн. (Додаток є). У 2020 році чистий оборотний капітал балансу становив 211 682 тис. грн., що позитивно позначилося на фінансово-господарській роботі компанії.

Провівши аналіз ділової активності (Додаток А) зазначимо, що коефіцієнт оборотності активів у 2022 році становить 1,0 і це означає, що одиниця активів принесла 1,0 грн. чистого доходу. Коефіцієнт оборотності власного капіталу в динаміці зменшується на 0,6, що свідчить про зниження ефективності використання власного капіталу підприємства. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2018 році дорівнював 4,6 та більше за попередній період на 0,7, що свідчить про незначне збільшення швидкості отримання оплати по рахунках. Якщо аналізувати динаміку даного показника за 2018-2022 роки, то можемо зазначити про його зменшення на 2,4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшився з 8,9 до 13,0, що свідчить про розширення комерційного кредиту, наданого підприємству. Зростання коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства. Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості зменшилася з 32 днів до 28 днів. Коефіцієнт оборотності запасів збільшився на 31 день за 2018-2022 роки і в 2018 році прирівнювався 105, що говорить про підвищення попиту на готову продукцію. Тривалість операційного циклу в динаміці зросла на 42 дні, що вважається негативною динамікою, оскільки збільшується час між купівлею запасів і отриманням коштів за продані товари

або пропозиції. Тривалість фінансового циклу містить аналогічну динаміку і зросла зі 102 днів до 157 днів, що говорить про підвищення періоду, у напрямі якого індивідуальні зворотні методи здійснювали раз абсолютний виток. Наступним етапом аналізу фінансового стану ПАТ "Полтвакондитер" є оцінка показників рентабельності.

Як бачимо, із таблиці 3.3 рентабельність активів за аналізований період зменшилася. Так, рентабельність активів у 2020 році становила 5,68 %, що на 5,3 п. менше за показник 2018 року, і це свідчить про зменшення ефективності використання активів, оскільки сума прибутку, що створюється 1 грн. активів зменшується з 10,71 грн. до 5,68 грн. за період аналізу.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ПАТ "Полтвакондитер" за 2018 – 2022 рр., %

Показники	Рік				
	2018	2019	2020	2021	2022
Рентабельність сукупних активів	11,72	14,79	11,52	10,04	5,68
Рентабельність власного капіталу	12,96	17,35	13,26	11,39	6,24
Валова рентабельність продажів	20,20	19,09	18,27	18,52	19,72
Чиста рентабельність продажів	7,08	7,93	6,33	5,82	3,97
Рентабельність продукції	8,87	9,80	7,74	7,14	4,95

Стосовно коефіцієнта рентабельності власного капіталу, то за досліджуваний інтервал часу даний показник мав негативну тенденцію до зменшення та на кінець 2018 року зменшився на 6,72 пункти, що свідчить про зменшення ефективності використання власного капіталу.

Ефективність виробничої роботи фірми за етап аналізу зменшується, про що свідчить скорочення показника валової рентабельності продажів на 0,48 пункту. Рентабельність продукції знизилася 2022 року на 3,11 пункту в порівнянні з 2018 роком. Підприємство у 2022 році отримувало з однієї гривні реалізованої продукції 4,95 копійок вигоди натомість 8,87 копійок у 2018 році вигоди, що вважається несприятливою спрямованістю.

Отже, на основі проведено аналізу фінансового стану ПАТ "Полтавакондитер" зазначимо про те, що майновий стан підприємства загалом являється задовільним. Досліджуване підприємство має значні можливості для покриття поточних зобов’язань за рахунок оборотних активів, тобто є ліквідним. За аналізований період, спостерігається зменшення показників рентабельності, що свідчить про зменшення ефективності діяльності ПАТ "Полтавакондитер".

2.3. Оцінка задоволеності персоналу соціально-виробничою ситуацією на підпиємстві "Полтавакондитер"

Оцінка задоволеності персоналу соціально-виробничою ситуацією на підприємстві "Полтавакондитер" є важливим інструментом для розуміння стану та потреб працівників, а також для виявлення можливостей для поліпшення. Оцінка задоволеності персоналу дозволяє організації отримати об'єктивну інформацію про рівень задоволеності працівників різними аспектами їхньої роботи та робочого середовища.

Для проведення оцінки задоволеності персоналу на підприємстві "Полтавакондитер" можна використовувати різні методи і інструменти, такі як:

1. Анкетування: Створення анкети, яка включає запитання про різні аспекти роботи, включаючи розуміння ролі та очікувань, задоволеність робочим навантаженням, співробітництво з колегами та керівництвом, можливості професійного розвитку та інші фактори, що впливають на задоволеність працівників.

2. Фокус-групи: Організація невеликих групових дискусій, де працівники можуть висловити свої думки, спостереження та пропозиції щодо різних аспектів роботи та соціально-виробничої ситуації. Це дає можливість отримати більш детальну інформацію та виявити спільні тенденції та проблеми.

3. Оцінка продуктивності та робочого задоволення: Застосування метрик продуктивності та робочого задоволення, таких як кількість виконаних завдань, якість роботи, рівень використання потенціалу працівників, показники відпусток та відходів з роботи. Ці метрики допомагають оцінити ефективність роботи та загальну задоволеність працівників.

4. Зворотний зв'язок: Систематичне збирання та аналіз зворотного зв'язку від працівників, включаючи ідеї, пропозиції, скарги та зауваження. Це створює можливість для працівників активно висловлювати свої думки та сприяє покращенню комунікації та взаємодії між керівництвом і персоналом.

5. Системи винагород: Аналіз систем винагород та переваг, які надаються працівникам, таких як заробітна плата, бонуси, пакети соціальних пільг та інші форми винагород. Дослідження цих аспектів дозволяє оцінити, наскільки привабливою є компанія для працівників і які можливості для поліпшення можуть бути реалізовані.

Ефективне використання потенціалу працівників включає: планування і удосконалення роботи з персоналом; підтримку і розвиток здібностей та кваліфікації працівників. Для організації роботи з удосконалення кадрової політики в організації передбачено функціонування відділу кадрів, який безпосередньо підпорядковується генеральному директору. Як показують дослідження, за останній час в ПАТ «Полтаваkондитер» повністю сформована низова ланка менеджменту, які маю професійний і практичний досвід. Всі керівники мають вищу освіту, деякі з них починали працювати на робочих посадах, пройшли всі сходинки росту і зараз очолюють всі основні служби. На нарадах і зборах керівники оцінюють роботу різних підрозділів і груп. При позитивних результатах висловлюється подяка як окремим робітникам, так і групам. Система заохочення працівників включає в себе моральну і матеріальну винагороди. Як показали дослідження на ПАТ «Полтаваkондитер» використовується різні типи вітчизняного та зарубіжного виробництв, що вимагає відповідної кваліфікації обслуговуючого персоналу, робітникі та інженерів. Поповнення кадрового складу на підприємстві

відбувається за рахунок випускників навчальних закладів області, а також за рахунок працівників організації, які закінчують вузи і технікуми без відриву від виробництва. Потреба в управлінському персоналі задовольняється за рахунок переводу молодих спеціалістів, які працюють на робітничих посадах, на інженерні посади та прийому на роботу спеціалістів, які закінчили вищі навчальні заклади за рахунок товариства, а також набору молодих спеціалістів.

Таблиця 2.4

Аналіз коштів, які виділялися на поліпшення умов праці на ПАТ «Полтавакондитер» у 2019-2021 рр.

Плановий рік	Фонд оплати праці, тис. грн.	Відхилення тис.грн	Виділені кошти на поліпшення умов праці, тис. грн.	Відхилення 2021/2020, тис.грн
2019	78355	4520	381,795	
2020	69840	8515	338,7	43,1
2021	66767	3073	333,8	4,9

ПАТ «Полтавакондитер» протягом 2019-2021 рр. скоротило витрати на поліпшення умов праці з 381,795 тис. грн. до 333,8 тис. грн. Таке скорочення обумовлено прагненням вищого керівництва товариства мінімізувати витрати через погіршення фінансового стану на товаристві, а також в Україні. Витрати на охорону праці ПАТ "Полтавакондитер" у період 2019-2021 рік зменшились на:

$$\frac{348.7-391.8}{391.795}*100=10.99\%$$

Витрати на охорону праці ПАТ "Полтавакондитер" в період 2019-2020 рік збільшились на:

$$\frac{348.7-391.795}{348.7}*100=4.27\%$$

У 2019 р. зменшення витрат на охорону праці ПАТ "Полтавакондитер" склало 10,99 %. У звітному році витрати на охорону праці товариства скоротилися на 4,27 %.

Коефіцієнт оборотності запасів збільшився на 31 день за 2018-2022 роки і в 2018 році прирівнювався 105, що говорить про підвищення попиту на готову продукцію. Тривалість операційного циклу в динаміці зросла на 42 дні, що вважається негативною динамікою, оскільки збільшується час між купівлею запасів і отриманням коштів за продані товари або пропозиції. Тривалість фінансового циклу містить аналогічну динаміку і зросла зі 102 днів до 157 днів, що говорить про підвищення періоду, у напрямі якого індивідуальні зворотні методи здійснювали раз абсолютний виток.

ПАТ «Полтавакондитер» протягом 2019-2021 рр. скорочує витрати на охорону праці. Це керівництво товариство здійснює з метою мінімізації витрат, оскільки вкладення у охорону праці розглядає як не надлишкові затрати. Вважаємо дану політику неправильною, оскільки поліпшення умов праці персоналу, розвиток охорони праці може приносити підприємству соціальний та економічний ефект.

Оцінка економічної ефективності СУОП.

Визначення соціальної ефективності заходів для охорони праці на підприємстві із загальною (середньообліковою) кількістю працюючих 689 чоловік на підставі:

- кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм, до проведення заходів 8, після проведення заходів 5;
- чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм до проведення норм 7, після 4;
- кількість випадків травматизму до проведення заходів 5, після 2;
- кількість днів непрацездатності через травматизм до проведення

заходів 36, після 28;

- кількість працівників, що звільнилися до проведення заходів

4, після 3; Розв'язання:

Визначимо скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва:

$$\triangle K \frac{P1 - P2}{K3} * 100 = 0.43\% \quad (2.1)$$

$$\triangle K \frac{8 - 5}{689} * 100 = 0.43\%$$

де P_1, P_2 – кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних

норм до і після проведення заходів;

K_3 – загальна кількість робочих місць.

Визначаємо скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, які не відповідають вимогам санітарних норм:

$$\triangle Ч \frac{7 - 4}{689} * 100 = 0.43\%$$

де N_1, N_2 – чисельність працівників, які працюють в умовах, що не

відповідають санітарним нормам до і після здійснення заходу, чол.; N – річна середньооблікова чисельність працівників, чол.

Зменшення коефіцієнта частоти травматизму

$$\triangle Кч \frac{T_1 - T_2}{K_3} * 100$$

$$\triangle Кч \frac{5 - 2}{689} * 100 = 0.43\%$$

де T_1, T_2 – кількість випадків травматизму відповідно до і після проведення

заходу.

Визначимо скорочення плинності кадрів через незадовільні умови праці.

$$\triangle Чп \frac{З_1 - З_2}{K_з} * 100$$

$$\triangle Чп \frac{4 - 3}{689} * 100 = 0.14\%$$

Проведені розрахунки дозволяють зробити висновок про те, що впроваджувані заходи забезпечать ПАТ «Полтвакондитер» значний соціальний ефект. Соціальний ефект полягатиме в скороченні плинності кадрів через незадовільні умови праці та зменшення частоти травматизму відповідно на 0,14% та на 0,43 %. Крім того, завдяки поліпшенню умов праці на 0,43 % зменшиться кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних вимог. Завдяки поліпшенню умов праці ПАТ «Полтвакондитер» зможе значно підвищити рівень свого іміджу в очах працівників.

Розрахунок річної економії від зменшення рівня захворюваності на підставі наступних даних:

- кількість днів непрацездатності через хвороби на 100 працівників до проведення заходів 2734, після 2658;
- річна середньооблікова чисельність робітників 689, чоловік;
- вартість виробленої товарної продукції за зміну на одного працівника промислово-виробничого персоналу 104, грн.;
- вартість річної товарної продукції підприємства 220, тис. грн.;
- середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу 589, чол.;
- середньорічна заробітна плата одного працівника $З_р$=11779 грн.;
- середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності З=130 грн.

Розв’язання:

– Скорочення витрат робочого часу за рахунок зменшення рівня захворюваності (аналогічно травматизму) за певний час:

$$\triangle Д \frac{Д_1 - Д_2}{100} * Ч_З$$

$$\triangle Д \frac{2734 - 2658}{100} * 280 = 212.8 люд. - днів$$

де $Д_1$, $Д_2$ – кількість днів непрацездатності через хвороби чи травматизм на 100 працюючих відповідно до і після проведення заходів.

– Зростання продуктивності праці:

$$\triangle W \frac{\triangle Д * Зв}{P_n} * 100$$

$$\triangle W \frac{212.8 * 104}{230000} * 100 = 9.62\%$$

де $З_в$ – вартість виробленої продукції за зміну на одного працівника промислово – виробничого персоналу;

$Р_п$ – вартість річної товарної продукції підприємства.

– Річна економія зарплати за рахунок зростання продуктивності праці при зменшенні рівня захворюваності і травматизму:

$$Ез \frac{\triangle W * З_р}{100} * Чср$$

$$Ез \frac{9.62 * 11679}{100} * 589 = 661753.2 грн$$

де $Ч_{ср}$ – середньорічна чисельність промислово – виробничого персоналу; $З_р$ – заробітна плата одного працівника.

– Економія за рахунок зменшення коштів на виплату допомоги по тимчасовій непрацездатності:

$Е_{сс}=Д \times П_д$, грн. $Е_{сс}=212,8 \times 130=27664$ грн

де $П_д$ – середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності

– Річна економія за рахунок зменшення рівня захворюваності (травматизму):

Ерз(т)=Ез+Ес+Есс. грн.

$Е_{рз(т)}= 661753,2+27664= 689417,2$ грн

Таким чином, заходи спрямовані на зменшення травматизму мають і економічний ефект. Проведені розрахунки вказують, що завдяки поліпшенню умов праці ПАТ «Полтавакондитер» зможе отримати економію грошових

коштів у розмірі 689417,2 грн. Тому керівництву ПАТ "Полтавакондитер" варто приділяти увагу питанню поліпшенню умов праці на підприємстві.

У цілому можемо зазначити, що на ПАТ «Полтавакондитер» створені належні умови праці для усіх категорій персоналу. Протягом 2019-2021рр. не було жодного випадку травматизму чи професійного захворювання. За охорону праці на ПАТ «Полтавакондитер»» відповідає служба охорони праці, в яку входить начальник відділу охорони праці, фельдшер, фахівець з пожежної безпеки та інженер з охорони праці ІІ категорії. Саме на даного працівника покладаються основні завдання щодо забезпечення належної охорони праці. Керівництвом ПАТ «Полтавакондитер» щорічно виділяються кошти на поліпшення умов праці працівників, що свідчить про дотримання стандартів та їх правил безпеки.

Висновки до розділу 2

Аналіз структури персоналу ПАТ "Полтавакондитер" надає важливу інформацію про розподіл працівників за різними категоріями та позиціями в організації. З цієї інформації можна зробити декілька висновків:

1. Розподіл за підрозділами: Аналіз показує, яким чином персонал розподілений між різними підрозділами компанії. Це може вказувати на рівень концентрації та розподілу ресурсів в організації. Наприклад, високий відсоток працівників у виробничих підрозділах може свідчити про значні обсяги виробництва або потребу в багатошаровій виробничій структурі.

2. Співвідношення між різними категоріями працівників: Аналіз структури персоналу може вказувати на співвідношення між різними категоріями працівників, такими як керівники, спеціалісти, адміністративний персонал, робітники тощо. Це дає уявлення про рівень кваліфікаційного складу персоналу та структуру організації.

3. Рівень горизонтальної та вертикальної ієрархії: Аналіз структури персоналу може вказати на рівень горизонтальної та вертикальної ієрархії в організації. Наприклад, велика кількість керівних посад відносно кількості

виконавчих співробітників може свідчити про складну та багатошарову ієрархічну структуру.

4. Гендерний склад персоналу: Аналіз структури персоналу також може включати вивчення гендерного складу працівників. Це може дати уявлення про рівень рівноправності та рівноваги між чоловіками та жінками в організації.

В цілому, аналіз структури персоналу ПАТ "Полтавакондитер" надає важливі дані для розуміння організаційної структури, розподілу ресурсів та співвідношення між різними категоріями працівників. Ця інформація може бути корисною для подальшого удосконалення системи управління персоналом та вирішення конкретних проблем, пов'язаних з організаційною структурою та розподілом робочих сил.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕСИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРАКТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА "ПОЛТАВАКОНДИТЕР"

3.1 Методи удосконалення системи управління персоналом

Проблеми в системі самоврядування можуть виникати з різних причин, включаючи неправильне використання інструментів, невідповідність цілей і завдань, відсутність мотивації та ін.

Однією з перших проблем, пов'язаних з використанням системи самоврядування, може бути нерозуміння її суті і цілей. Якщо людина не розуміє, навіщо і як використовувати систему самоменеджменту, він може зіткнутися з труднощами при її застосуванні і не досягти бажаних результатів.

Ще однією проблемою може бути відсутність мотивації. Наприклад, людина може почати використовувати систему самоменеджменту, але з часом втратити інтерес до цього процесу і перестати вести свій план і завдання.

Також важливо враховувати індивідуальні особливості кожної людини, його стиль мислення і рівень організованості. У деяких людей можуть виникнути труднощі з самомотивацією, у інших - зі структуруванням і тайм-менеджментом.

Для вирішення цих питань можуть використовуватися найрізноманітніші підходи та інструменти. Наприклад, можна пройти курси і тренінги з самоменеджменту, звернутися до фахівців з коучингу, використовувати інструменти автоматизації управління завданнями і часом, створювати для себе наочні плани і мотиваційні стимули. [6, с. 98].

Крім того, важливо переконатися, що цілі і завдання, поставлені в системі самоврядування, відповідають загальним життєвим цілям і цінностям. Якщо людина не бачить прямого зв'язку між своїми завданнями і цілями, він

будет Важко залишатися мотивованим і продовжувати використовувати систему самоврядування.

Також важливо не перевантажувати себе завданнями і не ставити перед собою нереальних цілей. Починати краще з маленьких кроків і поступово збільшувати навантаження. [13, с. 145].

При використанні системи самоврядування можуть виникнути такі проблеми і проблеми:

1. Відсутність мотивації: Іноді люди втрачають мотивацію виконувати завдання, які вони самі призначили. Для вирішення цього завдання важливо знайти сенс в своїх цілях і мріях, а також винагородити себе за досягнення.

2. Інформаційне перевантаження: Якщо ви використовуєте багато інструментів для управління своїм часом і завданнями, це може призвести до інформаційного перевантаження та нерозв'язних завдань. Для вирішення цієї проблеми важливо вибрати кілька найбільш ефективних засобів і використовувати їх разом.

3. Відсутність дисципліни: Щоб успішно використовувати систему самоуправління, потрібно мати дисципліну та самодисципліну, щоб дотримуватися свого плану і не зволікати. Для вирішення цього завдання можна використовувати різні прийоми, такі як «Техніка Pomodoro» або «Техніка 5 хвилин», які допоможуть зосередитися на завданні і уникнути відволікаючих чинників.

4. Нездатність адаптуватися: Життя непередбачуване, і іноді може знадобитися змінити свій план або цілі. Нездатність адаптуватися може призвести до розчарування та втрати мотивації. Для вирішення цієї проблеми важливо бути гнучким і готовим до змін, а також періодично переглядати свої цілі і плани.

5. Відсутність підтримки: Деяким людям може бути важко використовувати систему самоврядування без підтримки інших. Для вирішення цієї проблеми важливо знайти спільноту однодумців, які

підтримають вас і допоможуть досягти поставлених цілей. Також можна звернутися до професійних коучів або консультантів, які зможуть допомогти в розробці системи самоврядування. [16, с. 129].

Для вирішення завдань, пов'язаних із застосуванням системи самоврядування, може застосовуватися кілька підходів:

1. Навчання та підтримка. Навчання та підтримка користувачів є ключовими факторами успіху при використанні системи самоуправління. Чим доступніше і зрозуміліше будуть інструкції та навчальні матеріали, тим простіше буде впровадити і використовувати систему. Крім того, необхідно забезпечити наявність технічної підтримки, щоб користувачі могли вирішувати виникаючі проблеми.

2. Правильна реалізація. Для успішної реалізації системи самоврядування необхідно правильно спланувати і реалізувати процес впровадження. Важливо визначити цілі і завдання, які повинна вирішувати система, а також забезпечити підтримку і навчання користувачів.

3. Надійність і безпека. Щоб система самоврядування працювала надійно і безпечно, необхідно забезпечити її стабільність і захищеність від зовнішніх загроз. Для цього можна використовувати спеціальні засоби і технології, такі як системи шифрування даних і моніторингу безпеки.

4. Постійне вдосконалення. Система самоврядування повинна постійно вдосконалюватися і адаптуватися до мінливих потреб Користувачів. Для цього необхідно постійно контролювати і аналізувати використання системи, збирати відгуки користувачів і вносити відповідні доопрацювання.

5. Інтеграція з іншими системами. Для максимальної ефективності система самоврядування повинна бути інтегрована з іншими системами, які використовуються в організації. Наприклад, система самоменеджменту може бути інтегрована з системою управління проектами, системою управління завданнями, електронною поштою тощо.

При використанні системи само менеджменту можуть виникати різні проблеми і завдання, які можуть вплинути на ефективність роботи і досягнення цілей. Деякі з цих проблем можуть включати:

1. Відсутність мотивації та дисципліни: При використанні системи самоуправління, особливо якщо ви працюєте самостійно, може бути важко підтримувати високий рівень мотивації та дисципліни. Це може привести до відставання від графіка роботи і невиконання завдань.

2. Складність визначення пріоритетів: Коли у вас є різноманітні завдання, може бути важко визначити, яке з них є найважливішим. Це може призвести до того, що ви витрачаєте час на незначні завдання за рахунок більш важливих.

3. Стрес і перевантаження: Використання системи самоконтролю може змусити вас спробувати виконати занадто багато завдань за занадто короткий проміжок часу. Це може привести до почуття перевантаження і стресу.

Кожній людині підходять різні елементи системи самоврядування, в залежності від його потреб і характеру. Наприклад, одна людина може віддати перевагу ранковій медитації, щоб зосередитися перед початком робочого дня, в той час як інша може вважати більш ефективним ставити цілі на папері.

Прикладом відомої людини, яка використовує елементи системи самоврядування, є популярний письменник і блогер Тім Феррісс. Він розробив власну систему управління часом і продуктивністю під назвою «Дві ставки». У цій системі він зосередився на двох ключових елементах: зупинці і мисленні.

Зупинка - це означає планування перерв у роботі, щоб дати собі час відновитися та зняти стрес. Рефлексія - це свідоме обмірковування своїх дій і пошук шляхів їх поліпшення. Тім Ферріс стверджує, що його система допомогла йому підвищити продуктивність і поліпшити якість роботи. [11, с. 136].

Крім того, Тім Ферріс активно використовує технології для управління своїм часом і завданнями. Він використовує програми для відстеження свого

часу, включаючи RescueTime, Toggl і SelfControl, а також різні програми для управління завданнями, такі як Todoist і Asana.

Таким чином, для кожної людини елементи системи самоврядування можуть бути індивідуальними і залежати від його потреб і характеру. Вони можуть включати медитацію, планування, використання технологій та інших інструментів, які допомагають керувати часом, підвищувати продуктивність і досягати цілей.

Визначення елементів системи самоменеджменту починається з розуміння того, що це система, яка допомагає вам керувати своїм життям і досягати Ставте цілі. Для того щоб визначити, які елементи системи самоменеджменту підходять для кожної людини і його конкретних потреб, необхідно проаналізувати свої особисті цілі, завдання і бажання. [32, с. 33].

Насамперед необхідно визначити свої цілі. Потрібно запитати себе, чого ви хочете досягти у своєму житті, які цілі хочете перед собою поставити. Цілі можуть бути професійними, особистими, фізичними, фінансовими або духовними. Вони повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними і прив'язаними до часу.

Другим кроком є визначення завдань, необхідних для досягнення поставлених цілей. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними і обмеженими в часі. Їх слід розбити на невеликі кроки, щоб можна було відстежувати прогрес і досягати великих результатів.

Третій крок - визначити свої пріоритети. Потрібно розуміти, що не всі завдання однаково важливі і потрібно вибирати ті, які наблизять вас до поставлених цілей. Пріоритети можуть змінюватися з часом, тому необхідно постійно їх переглядати.

Четвертий крок - вибрати інструменти та методи для управління своїми завданнями та часом. Існує безліч інструментів і методик, які можуть в цьому допомогти. Одним з найпопулярніших інструментів є Trello, який дозволяє створювати дошки та списки завдань, робити нотатки, встановлювати терміни тощо.

П'ятим кроком є створення системи відстеження ваших завдань і прогресу.

Це може бути щоденне планування, щотижневий огляд, щомісячний звіт .

Визначення найбільш відповідних елементів системи самоуправління для кожної людини та її конкретних потреб може бути складним завданням Завдання. Однак є кілька кроків, які допоможуть вам визначити, які елементи підходять саме вам. [24, с. 78].

Удосконалення системи управління персоналом є важливим процесом для забезпечення ефективності та успіху організації. Існує кілька методів, які можна застосовувати для удосконалення цієї системи. Ось декілька з них:

1. Аналіз та оцінка потреб: Цей метод включає вивчення потреб організації в людських ресурсах, а також оцінку поточного стану системи управління персоналом. Це дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони і розробляти плани для удосконалення.

2. Впровадження передових практик: Цей метод передбачає вивчення передових практик управління персоналом та їх впровадження в організацію. Це може включати впровадження нових стратегій набору персоналу, розробку програм розвитку та навчання, а також створення ефективних систем оцінки та винагородження.

3. Залучення працівників: Важливим методом є залучення працівників до процесу удосконалення системи управління персоналом. Це можна зробити шляхом проведення опитувань, фокус-груп, консультацій та залучення до розробки та впровадження нових політик та процедур. Це сприяє відчуттю власної власності та підтримки з боку працівників.

4. Навчання та розвиток: Цей метод включає розвиток навичок та знань керівників та співробітників з питань управління персоналом. Можна проводити навчальні семінари, тренінги, курси або залучати зовнішніх експертів для надання консультацій. Це допомагає поліпшити кадровий потенціал та забезпечити використання кращих практик управління.

5. Моніторинг та оцінка: Важливим методом є постійний моніторинг та оцінка ефективності системи управління персоналом. Це дозволяє виявляти проблемні аспекти та вносити відповідні коригування. Можна використовувати ключові показники ефективності, анкети, зворотний зв'язок від працівників та інші інструменти для оцінки результатів та виявлення можливостей для поліпшення.

Ці методи допомагають покращити систему управління персоналом, сприяють підвищенню ефективності та задоволеності працівників, а також сприяють досягненню цілей організації. Важливо регулярно оновлювати та адаптувати систему управління персоналом до змін внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

З метою збереження і вдосконалення системи самоврядування і підтримки її ефективності в плині часу можуть застосовуватися наступні підходи:

1. Регулярно оцінюйте свої результати і прогрес. Це визначить, наскільки ефективна система самоврядування і які елементи необхідно вдосконалити. Результати можуть оцінюватися щотижня, щомісяця або щокварталу, в залежності від конкретних цілей і завдань.

2. Ставте перед собою нові цілі і завдання. Постійний розвиток і зростання є ключовими компонентами системи самоврядування. Необхідно регулярно ставити нові цілі і завдання, щоб рухатися вперед і не застоюватися на місці.

3. Регулярно оновлюйте та вдосконалюйте свої інструменти. Існує безліч інструментів і прийомів, які можна використовувати для створення системи самоврядування. Однак з часом деякі засоби можуть перестати бути ефективними або з'явитися нові, більш ефективні. Тому важливо регулярно оновлювати свій набір інструментів і використовувати найбільш ефективний і придатний для конкретних цілей.

4. Не забувайте про баланс. Система самоврядування не повинна викликати перенапруження і нескінченних завдань. Необхідно вміти

знаходити баланс між роботою, особистим життям, відпочинком і саморозвитком. Для цього можна використовувати методики та інструменти, які допомагають управляти своїм часом і силами.

5. Шукайте підтримки. Не забувайте, що система самоврядування - це інструмент поліпшення вашого життя і досягнення цілей. Однак, щоб зберегти мотивацію і працездатність, необхідно Шукаті підтримують і спілкуються з однодумцями. Це може бути колега, друг, тренер або наставник. [18, с. 79].

Прикладом людини, яка успішно застосовує підходи до підтримки і поліпшення своєї системи самоуправління, є Тоні Роббінс - відомий мотиваційний коуч, письменник і громадський діяч, який успішно застосовує свої методи в області вдосконалення системи самоврядування.

Одним з ключових елементів системи самоврядування Тоні Роббінса є постановка чітких цілей. Він наполягає на тому, що для того, щоб досягти успіху, ви повинні мати чітке уявлення про те, чого ви хочете досягти, і розбити цю мету на більш дрібні підцілі, які можуть бути досягнуті поступово. Ще одним важливим елементом системи самоменеджменту Тоні Роббінса є управління своїми думками та емоціями. Він наполягає на тому, що для досягнення успіху потрібно керувати своїм внутрішнім світом і навчитися контролювати свої думки і емоції.

Крім того, Тоні Роббінс активно використовує методики для поліпшення фізичного і психічного самопочуття, такі як медитація, йога, здорове харчування і регулярні фізичні вправи.

Він також підкреслює важливість постійного навчання та саморозвитку, щоб залишатися актуальним та ефективним у довгостроковій перспективі.

В цілому система самоменеджменту Тоні Роббінса заснована на поєднанні практичних інструментів та прийомів, які дозволяють досягайте своїх цілей, керуйте своїми думками та емоціями, підтримуйте своє фізичне та психічне здоров'я.[31, с. 123].

Прикладом успішного ведення і вдосконалення системи самоврядування є історія відомого американського підприємця і автора книги «7 звичок

високоефективних людей» Стівена Кові. Він регулярно переглядав свої цілі і плани, аналізував свої успіхи і невдачі, знаходив нові джерела мотивації і натхнення. Він також активно розвивав свої навички та компетенції та підтримував баланс між роботою та особистим життям. Завдяки цьому він домігся великих успіхів у бізнесі і став авторитетним фахівцем в області самоврядування. Кові представив кілька важливих нових кроків в системі самоуправління, які допомогли поліпшити її і зробити більш ефективною:

1. Він ввів в систему тайм-менеджменту поняття «круговий час», що означає, що необхідно виділяти час не тільки на роботу, але і на відпочинок, відновлення і розвиток особистості.

2. Кові активно використовував концепцію «емоційного банківського рахунку», щоб допомогти людям поліпшити свої відносини і спілкування, як в професійному, так і в особистому житті.

3. Він також ввів ідею «win-win» в систему управління конфліктами, щоб допомогти людям знайти компроміси і рішення, вигідні всім сторонам.

4. Кові розробив інструмент «особистої місіонерської заяви», який допомагає людям визначити свої цінності та цілі в житті та використовувати їх як основу для прийняття рішень. [3, с. 12].

Завдяки цим та іншим новим крокам в системі самоврядування Кові зміг допомогти багатьом людям поліпшити своє життя і досягти успіху як в професійній, так і в особистій сферах.

3.2. Впровадження світового досвіду у питаннях формування системи управління персоналом у практичній діяльності підприємства «Полтавакондитер»

Пошук найбільш раціональних моделей управління персоналом у розвинутих країнах приводить до підвищення ролі людського фактора у виробничій діяльності та збільшення інвестицій в його використання. Стратегічні концепції управління людськими ресурсами визначають працівників як вирішальний фактор збереження конкурентоспроможності та

націлені на їх підготовку відповідно до мінливих вимог ринку та з урахуванням введення нових технологій. Основним предметом дослідження у сфері управління персоналом в Японії є здібності людини, оскільки, на думку японських фахівців, потрібно підбирати не людину для роботи, а роботу для людини. У цій країні керівник управляє на основі формальної влади, проте неформальними методами, і провідне місце у підвищенні ефективності праці посідає організаційна ідеологізація працівників, формування їх відданого ставлення до власного місця роботи. Особливість функціонування японської системи управління персоналом полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої організаційної структури і гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів. Крім цього, важливою умовою є забезпечення тісних ділових зв'язків між керівниками різного рівня у межах компанії, що досягається завдяки: широкій мережі консультативних та інших органів, що полегшують прийняття рішень. За деякими оцінками, кожен керівник у японській компанії бере участь у роботі 60 - 80 формальних і неформальних робочих груп, що тісно співпрацюють між собою; спеціально розробленій і постійно діючій системі переміщення керівників на різні посади усередині компанії для виховання в них універсалізму; постійному процесу підвищення кваліфікації кадрів у рамках різних семінарів, робочих груп тощо, до яких залучаються представники різних функціональних служб і рівнів управління. Як показують дослідження, японський стиль управління компанією визначається більш горизонтальними організаційними структурами. Так, в автомобілебудуванні Японії майстер підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства, а в США діють ще три додаткові рівні керівників: у компанії «Форд», наприклад, між робітником і головою ради директорів 11 рівнів, а у компанії «Тойота» - лише 6.

На відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами (ефективні системи заробітної плати, аналіз організації праці та робочих місць, атестація службовців), японські корпорації більшою мірою використовують відданість компанії, у якій служать працівники. Досягається це за рахунок

ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій, що створює здорову моральну атмосферу в колективах і дає змогу підвищити ефективність їхньої роботи.

Крім того, важливе місце приділяється системі довічного найму працівників, врахуванню тривалості стажу в компанії у системі оплати праці, активному спілкуванню та заохоченню частих і прямих зв'язків, просуванню і ротації кадрів, навчанню працівників. Ключовим принципом стратегічного управління є повага і довіра до людей. Усі співробітники від вищих посадових осіб до рядових виконавців вважають себе представниками корпорації, ідентифікують себе з нею. Організаційні рішення (щодо системи пільг, премій у разі одержання компанією великого прибутку, оплати більшої частини лікарняних витрат, продажу і здавання в оренду працівникам житлових будинків за нижчою ціною, позички на придбання житлових будинків за нижчим відсотком, ніж у комерційних банків) дозволяють забезпечувати унікальний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно побудованих систем і уникнути апатії та безвідповідальності. [25, с. 44].

Для трансляції стратегічних цілей на нижчі щаблі керівники часто звертаються до працівників з викладенням стратегії та політики компанії, її культури та етики бізнесу.

Поширені ранкові «мітинги», цехові збори, зібрання різних груп працівників, на яких окреслюються завдання компанії та надається інформація, необхідна для роботи. Для стимулювання інноваційності та відданості японські корпорації часто проводять церемонії святкування відкриття нових виробництв, різноманітні корпоративні заходи, половину витрат на які сплачує компанія, заохочують неформальні зв'язки між керівниками і службовцями. На думку японського фахівця з менеджменту Хідекі Йосихара, характерними ознаками японського управління є такі [69, с. 25-26]:

1) гарантія зайнятості і створення атмосфери довіри. Такі гарантії ведуть до стабільності людських ресурсів і зменшують плинність кадрів, що є

стимулом для працівників, зміцнює відчуття корпоративної спільності, гармонізує відносини рядових співробітників з керівництвом;

2) гласність і цінності корпорації. Коли всі рівні управління та працівники починають користуватися загальною базою інформації про політику і діяльність компанії, розвивається атмосфера участі й загальної відповідальності, що поліпшує взаємодію і підвищує продуктивність. Японська система управління прагне також створити загальну для всіх працівників компанії базу розуміння корпоративних цінностей, таких як пріоритет якісного обслуговування, послуг для споживача, співпраця працівників з адміністрацією, співпраця і взаємодія відділів;

3) управління, засноване на інформації. Особливе значення надається збирання даних та їх систематичному використанню для підвищення ефективності виробництва і якісних характеристик продукції. Керівники щомісяця перевіряють статті доходів, обсяг виробництва, якість і валову виручку, щоб з'ясувати, чи досягають цифри заданих показників, і щоб передбачити майбутні труднощі на ранніх етапах їх виникнення;

4) управління, орієнтоване на якість. У процесі управління виробничим процесом головною турботою керівництва компаній є отримання точних даних про якість. Особиста турбота керівника полягає в закріпленні зусиль із контролю за щонайвищою якістю на дорученій йому ділянці виробництва;

5) постійна присутність керівництва на виробництві.

Щоб швидко впоратися з ускладненнями і для сприяння вирішенню проблем у міру їх виникнення керівник часто розміщує персонал прямо у виробничих приміщеннях. Із розв'язанням кожної проблеми запроваджуються невеликі нововведення, що сприяє нагромадження додаткових новацій;

6) підтримка чистоти і порядку. Одним з істотних чинників високої якості японських товарів є чистота і порядок на виробництві, які є гарантією якості продукції і здатні підвищити продуктивність праці;

7) концепція безперервного навчання. Безперервне навчання приводить до постійного вдосконалення майстерності, де кожна людина може поліпшити

виконання своєї роботи. Це сприяє саморозвитку, а досягнуті результати надають моральне задоволення. З другого боку, метою навчання є підготовка до більш відповідальної роботи і просування по службі. Але, на відміну від західного підходу до управління, японці надають особливого значення обов'язку щодо вдосконалення майстерності без очікування будь-якої матеріальної вигоди;

8) прийняття рішень. Одне з центральних місць у діяльності керівників посідає прийняття рішень. В основу традиційної японської методології прийняття рішень покладено систему «ринги». Буквальний переклад означає «отримання згоди на вирішення шляхом опитування без скликання наради або засідання». У цій системі основним є ретельне, багатократне вивчення різними працівниками, починаючи з низьких рівнів, проблеми і супутніх їй обставин з подальшим обміном думками та обговоренням. Успіх японської економіки забезпечується також за рахунок методів підвищення ефективності управління. [23, с. 133].

Основними з них є методи «канбан» («точно у термін») і «тотальне управління якіс тю» («нуль дефектів»), відповідно до яких здійнюються відбір, виховання і розвиток персоналу, формування кадрового резерву. Вивчення японського досвіду дозволило США та європейським країнам розробити різноманітні моделі управління, в центр уваги яких поставлено людину. Як правило, ці моделі містять такі блоки: персонал організації; детальний облік компетенцій працівників у разі призначення їх на ключові посади в організації; стиль і культура ділових взаємовідносин в організації; довгострокові цілі розвитку компанії. Разом із якістю персоналу у зарубіжних компаніях посилюється стратегічна роль кадрових департаментів. Нагромаджений досвід використання стандарту Investors in People вказує на помітне підвищення показників ефективності діяльності компаній за рахунок поліпшення управління персоналом. За даними обстеження 2000 вже сертифікованих за даним стандартом компаній, підвищення професійних навичок співробітників зазначили 82 % компаній, поліпшення взаємодії в команді - 88 %, підвищення

мотивації - 89 %, підвищення результативності - 78 %, поліпшення політики в питаннях навчання й розвитку - 86 %, поліпшення сервісу для клієнтів - 76 %, підвищення ступеня персональної відповідальності - 81 %, зменшення «плинності» 52 %, підвищення продуктивності - 70 %, підвищення конкурентоспроможності - 72 % компаній. Зазначимо, що в умовах глобалізації економіки суттєво змінюються кордони зарубіжного досвіду, оскільки нові управлінські технології набувають швидкого й великого поширення. Багато з них вже успішно використовуються в Україні. Разом з тим, у кожному випадку запозичення іноземного досвіду необхідно ретельно зважати на національну специфіку розвитку людських ресурсів.

Впровадження світового досвіду у питаннях формування системи управління персоналом є важливим аспектом розвитку практичної діяльності підприємства "Полтвакондитер". Зараз в умовах глобалізації та зростання конкуренції на ринку, використання передового досвіду інших компаній та країн може сприяти підвищенню ефективності управління персоналом та досягненню конкурентних переваг. [5, с. 99].

Один з методів впровадження світового досвіду полягає в аналізі кращих практик інших компаній, особливо тих, які працюють у подібній сфері або мають схожу структуру і масштаби. Дослідження розуміння кращих практик управління персоналом, включаючи стратегії найму, розвитку, мотивації та утримання персоналу, може надати цінну інформацію для вдосконалення власної системи управління персоналом.

Крім того, компанія "Полтвакондитер" може вивчати та впроваджувати міжнародні стандарти і сертифікації, такі як стандарти ISO 9001:2015 (Системи управління якістю) або ISO 45001:2018 (Системи управління охороною праці та охороною здоров'я). Ці стандарти надають рамки і критерії для ефективного управління персоналом, зокрема в сферах якості, безпеки та охорони праці. Впровадження таких стандартів може допомогти підприємству "Полтвакондитер" вдосконалити свою систему управління персоналом, враховуючи вимоги і норми міжнародного рівня. Також важливо встановити

механізми обмін у досвідом з іншими підприємствами та організаціями, можливо, шляхом участі в конференціях, семінарах або спеціалізованих групах обговорення. Це дасть змогу отримати нові ідеї, взнати про передові практики управління персоналом та навчитися використовувати їх у практичній діяльності.

Узагальнюючи, впровадження світового досвіду у питаннях формування системи управління персоналом у практичній діяльності підприємства "Полтавакондитер" допоможе забезпечити ефективніше використання людського капіталу, підвищити продуктивність та конкурентоспроможність. Ретельний аналіз кращих практик, використання міжнародних стандартів та обмін досвідом з іншими організаціями можуть стати основою для успішної модернізації системи управління персоналом. [29, с. 76].

3.3. Оцінювання ефективності стратегії управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер»

Оцінювання ефективності стратегії управління персоналом в ПАТ "Полтавакондитер" є важливим процесом, який дозволяє оцінити досягнення поставлених цілей, ефективність використання ресурсів та визначити можливості для подальшого удосконалення. Для цього можна використовувати різні методи і підходи, які допоможуть оцінити рівень виконання стратегії управління персоналом. Деякі з цих методів включають:

1. Аналіз ключових показників продуктивності персоналу: Цей метод включає оцінку ключових показників продуктивності, таких як відсоток виконаних завдань, якість виконаної роботи, витрати на персонал тощо. Це дозволяє визначити, наскільки ефективно працівники виконують свої обов'язки та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

2. Оцінка задоволеності персоналу: Дослідження задоволеності працівників може дати уявлення про те, наскільки успішно стратегія управління персоналом задовольняє потреби і очікування працівників. Це

можна здійснити через анкетування, фокус-групи або інші методи збору даних.

3. Оцінка впливу стратегії на показники організаційної ефективності: Важливо оцінити, наскільки успішно стратегія управління персоналом впливає на ключові показники організаційної ефективності, такі як прибуток, ринкова частка, рівень задоволеності клієнтів тощо. Це дозволить зрозуміти, наскільки стратегія сприяє досягненню цілей підприємства та покращенню його конкурентоспроможності.

4. Експертна оцінка та аналіз: Залучення експертів з управління персоналом, консультантів або внутрішніх фахівців може допомогти здійснити оцінку ефективності стратегії управління персоналом, а також виявити можливості для вдосконалення. Експерти можуть аналізувати ключові показники, проводити порівняння з іншими організаціями або рекомендувати стратегічні зміни.

Оцінювання ефективності стратегії управління персоналом в ПАТ "Полтавакондитер" є важливим етапом у процесі розвитку організації. Це допомагає ідентифікувати успішні практики, виявити слабкі місця та знайти шляхи для поліпшення. Крім того, ефективна стратегія управління персоналом сприяє підвищенню мотивації, задоволеності та продуктивності працівників, що має прямий вплив на успішність підприємства.

Ефективність стратегічного управління персоналом визначається ступенем досягнення стратегічних цілей компанії, здатних забезпечити її рух на перспективу в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Ключовими факторами конкурентної переваги стають не стільки ефективність фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи, скільки здатність організації мобілізувати і ефективно використовувати свої нематеріальні активи. Серед останніх - стратегічне управління, ефективність бізнеспроцесів, інтелектуальний капітал компанії, здатність організації утримувати і залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні зміни, інвестиції в інформаційні технології та людський капітал.

Активаторами цих факторів є співробітники компанії, що виступають як об’єкт та суб’єкт стратегічного управління. Для того щоб забезпечити ефективність управління сучасним бізнесом та його людськими ресурсами, необхідно розробити комплекс стратегічних цілей і відповідних ключових показників, а також збалансовану систему вимірювання економічних та соціальних результатів стратегічної діяльності компанії. Це дозволить подолати розрив між сформульованою та реалізованою стратегією, який є головною проблемою сучасної управлінської практики. Метою оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер» є визначення його реального внеску в реалізацію довгострокових економічних та соціальних цілей організації з урахуванням фінансових, матеріальних, трудових та часових витрат.

Як показують дослідження, система вимірювання економічних та соціальних результатів стратегічної діяльності компанії повинна оцінювати, поперше, загальні показники ефективності діяльності ПАТ «Полтавакондитер», які сукупно характеризують досягнення її стратегічних цілей і продуктивність використання ресурсів. По-друге, вона повинна вимірювати внесок відділу кадрів та його окремих працівників у досягнення загальних результатів. Потретє, система має визначати індивідуальні результати трудової діяльності працівників в аспекті їх внеску у досягнення стратегічних цілей. З іншого боку, система показників ефективності стратегічного управління людськими ресурсами має охоплювати економічні та соціальні, кількісні й якісні аспекти діяльності, враховувати часові та просторові горизонти бізнесу організації. Важливою вимогою до системи стратегічного вимірювання результатів діяльності компанії є можливість їх порівняння з аналогічними показниками діяльності інших компаній, що оперують в тому ж бізнесі, тим самим оцінити свою конкурентоспроможність на ринку. За умов ринкової економіки основними результатами стратегічного розвитку організації є одержаний прибуток, продуктивність компанії загалом і живої праці зокрема, частка принципово нової продукції у товарному

асортименті, обсяг зайнятої ринкової ніші, рейтинг компанії за індексом конкурентоспроможності, додана вартість, ринкова вартість компанії, курс її акцій на ринку. Крім кількісних параметрів стратегічних результатів діяльності ПАТ «Полтавакондитер», до системи оцінювання слід включати якісні, до яких можна віднести якість праці та продукції з точки зору відповідності вимогам споживачів, якість трудового життя працівників організації. Проте обмежувати стратегічні досягнення організації лише економічними показниками не є правильним. Коли пріоритетними стають нематеріальні активи компанії, ефективність її розвитку насамперед визначається ефективністю соціальних інвестицій, стійкістю та інноваційністю корпоративної культури, іміджем та репутацією компанії на ринку, ступенем її соціальної відповідальності.

Узагальненими соціальними показниками ефективності стратегічного управління людськими ресурсами є задоволеність працівників роботою на ПАТ «Полтавакондитер», ефективність стратегічного лідерства, ступінь умотивованості до творчої та інноваційної діяльності, ефективність внутрішніх комунікації тощо. На рівні ПАТ «Полтавакондитер» ефективність стратегічного управління персоналом можна оцінити за такими напрямами (оцінними параметрами) : пріоритетність людського та інтелектуального потенціалів у роботі з людьми, про що свідчать річні сумарні вкладення компанії в облаштування робочих місць, навчання співробітників, у систему соціальної та матеріальної підтримки, заходи корпоративної культури, поліпшення житлових умов, розвиток спорту й інших форм здорового способу життя, які перевищують суму коштів, що виділяються на розвиток виробничих потужностей, організацію збуту продукції та інші технологічні й технічні процеси; ступінь виконання кадрової стратегії та політики підприємства, використання ресурсів, виділених під цільові завдання (наприклад, зростання інвестицій у людський капітал і віддача від них). ступінь інформаційного забезпечення роботи з людьми (надійність обліку, обробки аналітичної корпоративної кадрової інформації, наявність виданих компанією засобів

інформування працівників, забезпечення службовою, професійною, соціальною інформацією безпосередньо співробітників та їх робочих місць, надходження інформації про практику кадрової роботи у фірмах конкурентах та інших організаціях; стиль управління в компанії: регулярність зустрічей з HRменеджерами та іншими співробітниками, порядок розгляду скарг і претензій працівників, увага до знаменних дат (ювілеї, свята, дні народження, нагороди тощо) як своїх співробітників і членів своєї управлінської команди, так і партнерів, постачальників, клієнтів компанії; ступінь згуртованості і кваліфікація команди керівників у питаннях управління персоналом, зокрема навчання керівників, видання монографій, книг, статей з кадрової тематики. Важливою вимогою до побудови системи оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер» є взаємозв'язок її показників, який дозволяє порівняти результати діяльності різних структурних підрозділів на основі однакових оціночних критеріїв. Така збалансована система показників ЗСП (balanced scorecard — BSC) створена Р. С. Капланом та Д. П. Нортоном у 1992 р. і тепер є поширеною у практиці зарубіжних і частково - українських компаній. Збалансована система показників ефективності дає можливість керівникам пов'язати стратегію компанії з набором взаємозалежних індикаторів, індивідуально розроблених для різних рівнів управління. Основне призначення системи полягає в посиленні стратегії бізнесу, її формалізації, доведенні до кожного співробітника компанії, забезпеченні моніторингу й зворотного зв'язку з метою відстеження й генерації організаційних ініціатив усередині структурних підрозділів.

Більшість систем оцінювання ефективності базуються на річному бюджеті й оперативному плані компанії, тобто орієнтовані на короткострокові періоди й тактики, а не на стратегію. Перспективу навчання і розвитку, можна розглядати як складову окремого напряму стратегії компанії. Невід'ємною складовою перспективи навчання і розвитку також є вдосконалення систем знань та інформаційного забезпечення діяльності. Інвестиції у навчання і

розвиток персоналу ПАТ «Полтавакондитер», у запровадження нових систем якості, розроблення нових, оптимальніших бізнес-процесів є ключовими цілями для перспективи «навчання і розвиток». Перспектива «задоволеність співробітників» розкриває фактори підвищення ступеня задоволеності працівників роботою в компанії. Загальновідомо, що співробітник може «випадково прийти в компанію», але не може «випадково залишитися». Ця перспектива HR-BSC заснована на концепції управління за цілями, згідно з якою стратегію буде реалізовано тільки у разі узгодженості цілей менеджменту з цілями рядових співробітників. Аналізуючи перспективу «задоволеність співробітників» ПАТ «Полтавакондитер» , необхідно пам’ятати, що цілі найбільш вдалі, якщо вони: поставлені з урахуванням ключових результативних сфер діяльності; досяжні, але підвищують напруженість ритму роботи; встановлені у сферах, які контролюються працівником і не виходять за межі його компетенції; відповідають спільним корпоративним цілям і узгоджуються з планами підрозділу; мають визначені часові орієнтири. Вищезазначі положення у практичному застосуванні дадуть змогу HR практикам ПАТ «Полтавакондитер»: усунути розрив між формуванням стратегії та її реалізацією; оперативно реагувати на зміни навколишнього середовища; оцінити виконання стратегії.

Ефективність стратегічного управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер» визначається ступенем його відповідності цілям організації. Щоб досягти такої відповідності, необхідно: проводити періодичний контроль наявних систем управління персоналом з погляду їх відповідності цілям товариства; притягати співробітників відділу кадрів до розроблення й перегляду стратегічних та короткотермінових планів організації; інформувати відділ кадрів про цілі організації і прогрес в їх реалізаці; забезпечити постійну участь вищого керівництва організації в розробленні й перегляді систем управління персоналом; оцінювати (включаючи матеріальну винагороду) роботу з управління людськими

ресурсами за результатами діяльності організації (міри досягнення організаційних цілей).

На наш погляд, найдієвішими методами підвищення ефективності стратегічного управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер» є такі:

1) методи програмно-цільового управління;

2) методи діалогово-адаптивного управління;

3) методи економіко-математичного моделювання;

4) методи формування відданості працівників своїй організації.

Ефективність стратегічного управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер» безпосередньо залежить від ставлення працівників до організації, їх відданості спільним ідеям, цінностям, цілям. Розуміючи це, менеджери підприємства мають використовувати різноманітні програми підвищення лояльності персоналу, активізації його участі в управлінні та формуванні доходів компанії. Одним з дієвих методів є систематичне згрупування співробітників різних підрозділів для спільної роботи з аналізу даних про ефективність діяльності цих підрозділів. Результати їх командної аналітичної роботи використовуються для: навчання усіх працівників ефективних прийомів роботи; запобігання небажаній професійній поведінці співробітників; врегулювання конфліктів, суперечок і неузгоджень; зниження напруженості у відносинах між ланкою, що управляє, і співробітниками компанії. [14, с. 32].У результаті роботи таких груп формуються загальні правила взаємодії, відбувається діловий обмін результатами роботи. Виникає ефект синергії, коли потенціал і можливості компанії як єдиного цілого перевищують суму потенціалів і можливостей її співробітників і підрозділів. Усе це - важливі джерела зростання конкурентоспроможності ПАТ «Полтавакондитер» при збереженні стабільності і спадкоємності її політики (що підтримує відчуття безпеки у співробітників).

Удосконалення процесу розвитку персоналу ПАТ "Полтавакондитер" повинен забезпечувати:

– здатність співробітника усвідомлювати необхідність регулярного навчання, щоб відповідати зростаючим вимогам;

– здатність колективу усвідомлювати необхідність командного чи групового управління за активної участі всього персоналу, а не тільки керівників;

– здатність підприємства усвідомлювати вирішальну роль кожного співробітника та необхідність розвитку його трудового потенціалу.

Пропоновані нами заходи у межах програми розвитку персоналу допоможуть ПАТ "Полтавакондитер" значно підвищити якість професійної підготовки персоналу. Водночас існує одна проблема, яка не врахована, це можливий опір з боку персоналу, так як не усі працівники бажатимуть брати активну участь у розроблених заходах. Для усунення зазначеного нами запропоновано впровадження системи мотивації, яка в роботі розглянута вище, а також проведення вищим керівництвом роз’яснювальної роботи. Усіх працівників буде проінформовано про важливість професійної підготовки персоналу, а також можливих вигід, які отримають як працівники, так і товариство в цілому.

Розробка індивідуальних планів розвитку: Кожен працівник має власні потреби та цілі щодо розвитку. Удосконалення процесу розвитку передбачає розробку індивідуальних планів розвитку для працівників, які враховують їхні поточні навички, потенціал та кар'єрні амбіції. Це може включати навчання, тренінги, менторство, розвиток лідерських навичок та інші форми розвитку.

Забезпечення доступу до ресурсів та навчальних можливостей: Для ефективного розвитку персоналу необхідно забезпечити доступ до необхідних ресурсів та навчальних можливостей. Це може охоплювати доступ до навчальних матеріалів, тренінгів, конференцій, вебінарів та інших форм навчання. Також важливо створити стимули та мотиваційні програми для працівників, що сприяють їх активному залученню до процесу розвитку.

У таблиці 3.1 представлено програму удосконалення системи розвитку персоналу.

Таблиця 3.1

Програма удосконалення системи розвитку персоналу

ПАТ "Полтавакондитер"

№	Напрями удосконалення	Результати впровадження
1	Розробка індивідуальних карток персоналу	індивідуальний підбір методів для розвитку персоналу до його конкретних потреб; охоплення усіх працівників процедурою оцінкою; збільшення числа працівників з вищою освітою; підвищення кваліфікації персоналу; покращення якості навчання та професійної підготовки персоналу; підвищення результативності праці персоналу; зростання задоволеності працівників; підвищення прибутковості підприємства.
2	Автоматизація процесів оцінки персоналу за допомогою програми Assessment Tools	
3	Впровадження дистанційного навчання на базі модуля eLearning Server	
4	Розвиток коучингу та менторингу на підприємстві	
5	Мотивація персоналу до самонавчання	
6	Стимулювання навчання у ЗВО за формулою «70:30»	

Таким чином, з метою удосконалення процесу розвитку персоналу та підвищення його ефективності на ПАТ "Полтавакондитер" запропоновано ряд рекомендацій. Зокрема, пропоновано автоматизувати процедуру оцінки персоналу, визначення потреби у розвитку його окремих навчань, вмінь та знань за допомогою програми Assessment Tools. Окрім того запропоновано впровадити на товаристві з метою розвитку персоналу дистанційне навчання за рахунок розробки керівниками ПАТ "Полтавакондитер"» власних програм розвитку. Дистаційне навчання особливо важливе в умовах воєнного стану та пандемії Covid-19 й дозволить працівникам без відриву від виробництва, у будь-який зручний час навчатися. Щоб викликати бажання у працівників до самонавчання та розвитку дисципліни запропоновано мотивувати їм до цього. Також для розвитку персоналу ПАТ "Полтавакондитер" запропоновано розвивати менторство та коучинг, які є інноваційними методами розвитку персоналу. Передбачається, що впровадження запропонованих нововведень дозволить підвищити ефективність не лише процесу розвитку персоналу, але

й сформувати лояльність працівників до товариства, підвищити ефективність їх праці й на цій основі максимізувати прибуток ПАТ "Полтавакондитер".

Висновки до розділу 3

Стратегії управління персоналом ПАТ "Полтавакондитер" можуть включати наступні аспекти:

1. Рекрутинг та підбір персоналу: Стратегія управління персоналом повинна визначати ефективні методи та критерії для рекрутингу та підбору нових працівників. Це може включати використання різноманітних каналів привертання талантів, проведення структурованих співбесід, оцінку навичок та компетенцій кандидатів.

2. Розвиток та навчання: Стратегія повинна передбачати систематичний підхід до розвитку та навчання персоналу. Це може включати проведення тренінгів, семінарів, курсів або залучення до менторських програм. Крім того, можуть бути розроблені індивідуальні плани розвитку для сприяння професійному росту працівників.

3. Мотивація та винагорода: Важливо мати стратегію, яка сприяє мотивації працівників та наданню винагороди за досягнення результатів. Це може включати встановлення чітких цілей, систему винагород, регулярні оцінки праці та можливості кар'єрного росту.

4. Комунікація та зворотний зв'язок: Стратегія повинна покладати особливий акцент на забезпечення ефективної комунікації в організації. Це включає регулярні зустрічі з працівниками, створення механізмів для виявлення проблем та отримання зворотного зв'язку, а також встановлення чітких каналів комунікації.

5. Утримання та розвиток талантів: Стратегія управління персоналом повинна передбачати заходи для утримання та розвитку ключових талантів в організації. Це може включати розроблення індивідуальних планів розвитку, надання можливостей для виконання цікавих та важливих проектів, а також створення системи розпізнавання та нагородження успішних працівників.

Оцінка ефективності стратегії управління персоналом ПАТ "Полтвакондитер" вимагає аналізу даних, включаючи показники продуктивності, рівень задоволеності персоналу, стабільність команди, рівень втрати кадрів, розвиток талантів та інші ключові показники. Важливо здійснювати регулярне відстеження результатів, внесення коректив та вдосконалення стратегії з метою досягнення кращих показників управління персоналом.

ВИСНОВКИ

Система самоменеджменту - це інструмент, який допомагає людям досягти своїх цілей і поліпшити якість життя. Ця система включає в себе набір принципів, інструментів і прийомів, які дозволяють ефективно управляти своїм часом, ресурсами і завданнями. Застосування системи самоменеджменту має велике значення як для особистісного, так і для професійного розвитку.

Принципи самоменеджменту включають в себе тайм-менеджмент, постановку цілей, розстановку пріоритетів, планування і організацію робочого процесу, аналіз ефективності і постійний розвиток. Інструменти самоуправління можуть включати календарі, списки завдань, методи GTD (Getting Things Done), системи управління проектами, платформи онлайн-співпраці тощо.

Застосування системи самоменеджменту може призвести до значних поліпшень в роботі та особистому житті. Вона дозволяє підвищити ефективність і продуктивність, скоротити час на виконання завдань, поліпшити якість роботи, управляти стресами і підвищити задоволеність життям. Крім того, система самоменеджменту може допомогти виробити хороші звички, такі як регулярне планування та відстеження завдань, що в кінцевому підсумку може призвести до досягнення цілей.

Однак застосування системи самоврядування також може зіткнутися з деякими проблемами та викликами, такими як дисципліна, відсутність мотивації, необхідність постійного оновлення системи тощо.

В цілому система самоврядування відіграє важливу роль у підвищенні ефективності та продуктивності, а також у досягненні особистих та професійних цілей. Ця система може допомогти людям керувати своїм часом і завданнями, знизити рівень стресу та покращити якість життя. Важливо розуміти, що система застосовна

Отже, при подальшому розвитку інноваційних методів управління якістю логістичних процесів на підприємствах необхідно враховувати такі основні фактори: значна роль інформаційних технологій, необхідність впровадження стандартів якості логістичних послуг, а також використання інтеграційних підходів, що значно знижує витрати упродовж всього логістичного ланцюга від виробника до споживача.

Узагальнюючи теоретичні положення даної дипломної роботи та підсумовуючи результати проведеної оцінки господарської діяльності зроблено наступні висновки. Як показують дослідження, стратегія управління персоналом - найважливіша підсистема загальної стратегії організації, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги. Стратегічні цілі з управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, але й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Стратегічні технології, плануванням потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом. У кожному конкретному випадку стратегія управління персоналом може охоплювати не всі, а тільки окремі її складові, причому набір цих складових буде різним у залежності від цілей і стратегії організації загалом та цілей і стратегії управління безпосередньо персоналом. Як наслідок, менеджер має гнучкий вибір для формування стратегії персоналу. Стратегія управління персоналом необхідна у випадку коли треба структурувати роботу з персоналом компанії, перейти від вирішення поточних задач до планомірної і орієнтованої на результат діяльності з урахуванням пріоритетів і розрахунком інвестицій. Полтавська кондитерська фабрика - одна із самих відомих компаній Полтавщини. Метою діяльності ПАТ

«Полтаваконди тер» є одержання прибутку і задоволення на цій основі соціально-економічних потреб акціонерів та розвиток матеріально-технічної бази шляхом виробництва і реалізації кондитерських виробів та виконання робіт і послуг.

Предметом діяльності є: кондитерська промисловість, виробництво кондитерських виробів, в тому числі і напівфабрикатів, какао у вигляді порошку, масла, жиру, рідкого масла, шоколаду, шоколадних виробів, цукрових кондитерських виробів, роздрібна торгівля цукром, кавою, чаєм, какао та пряностями, шоколадними, кондитерськими виробами, а також оптова торгівля іншими видами продовольчих та непродовольчих товарів. Обсяг виробництва основних видів продукції ПАТ «Полтаваконди тер» за 2020 - 2022 рр. знизився, але не всіх, точніше виробництво цукерок знизилося на 13,0% в натуральній формі це (823т.); печива на 0,2% (19т.); шоколаду на 30,9% (97т.); кондитерська глазур також знизилася більш ніж на половину 65,1% (395т.); виробництво інших видів продукції 36,0% (233т.). А от виробництво карамелі та вафель за даний період зріс але не набагато карамель 0,1% (3т.), вафлі на 84% (347т.), що позитивно впливає на роботу ПАТ «Полтаваконди тер». Якщо обсяг виробництва знизився, то дохід від реалізованої продукції у грошовому вимірі деяких видів продукції зріс, а саме реалізація цукерок зросла в половину 54,8% у грошовому виразі це 97057,5 тис. грн.; карамелі більш ніж на половину 76,5% ,(37169,3 тис. грн.); печива в півтори рази 129,5% (150036,9 тис. грн.); шоколад 23,1% (3660,2 тис.грн.); а от реалізація вафель зросла більш ніж в 2 рази 213,4% (16675,4 тис.грн.); Що стосується кондитерської глазурі та інших видів продукції їх дохід знизився глазурі на 26,1% (5950,7 тис.грн.); інших товарів 38,5% (17794,5 тис.грн. Незважаючи на те що обсяг виробництва продукції знизився, це не вплинуло на дохід підприємства, а саме: дохід ПАТ «Полтаваконди тер» за 2018 – 2020 рр. зріс в полину 59,4%, (233945 тис. грн.), який свідчить про розміри загальної суми доходів від реалізації продукції до вирахування витрат.

Собівартість реалізованої продукції також зросла на 63,3%. Валовий прибуток тобто загальна сума прибутку отримана підприємством від підприємницької діяльності зросла на 44,2%. Інші операційні доходи отримані підприємством за 2018 рік становили 45428 тис. грн., у 2020 році вони знизилися в половину, а саме 35271 тис.грн. Операційні витрати (витрати операційної діяльності) є основним видом витрат підприємства, безпосередньо пов'язаних зі здійснення діяльності з виробництва продукції. Результати проведеного нами аналізу операційних витрат ПАТ «Полтавакондитер» показали, що витрати у 2018 р. зросли порівняно 2018 – 2020 рр. Це відбулося за рахунок постійної зміни операційних витрат за всіма елементи: загальна сума витрат зростала у 2020 році становила 584444 тис. грн., що на 210303 тис.грн. більше ніж у 2019р. та на 58599 тис. грн. більше, ніж у 2019р. Найбільшу питому вагу у загальних витратах підприємства займали матеріальні витрати, які у 2020р. склали 78,3%, що на 3,4% більше показника 2018р. та на 0,2% показника 2019р. Загальна кількість персоналу на ПАТ «Полтавакондитер» постійно знижувалась. За три роки загальна чисельність персоналу скоротилась на 92 особи, з них кількість виробничого персоналу знизився на 77 особи у 2022 р. порівняно з 2020 р. Це явище можна пояснити тим, що на підприємстві впроваджуються нові, менш трудомісткі технології. Керівництво підприємства у останні роки веде активну політику щодо вдосконалення автоматизації та механізації виробництва, що і призвело до скорочення кількості працівників на ПАТ «Полтавакондитер», що свідчить про більш високі темпи скорочення виробничого персоналу. Зменшення чисельності працівників у досліджуваний період відбулося як за рахунок звільнення працівників з освітою як 1-2 рівнів акредитації, так й 3-4 рівнів акредитації, що може свідчити як про зміну кадрової політики підприємства: з одного боку - звільнення працівників невідповідної кваліфікації та фаху, з іншого - скорочення обсягів діяльності не дозволило підприємству забезпечити роботою працівників і більш високою кваліфікацією. Кількість прийнятих порівняно з попереднім 2019. зменшилась на 18,7%, (59 осіб)

Звільнених стало менше на 267 осіб. Найбільше звільнилося за власним бажанням працівників не задовольняв характер праці. Позитивним в діяльності ПАТ «Полтавакондитер» є зменшення коефіцієнту плинності кадрів, він в 2022 році зменшився на 18,5%, в порівнянні з попереднім 2021 роком. Основними чинниками, що сприятимуть формуванню стратегії управління персоналом

ПАТ «Полтавакондитер» є:

-заповнення функцій управління якісно свіжим змістом;

-оновлення технологій та способів проектування процесів управління та роботи структурних підрозділів; використання управлінської звітності щодо виконання намірів і здійснення наскрізного аналізу підсумків функцій інтегрованого процесу управління у переміщенні управлінського циклу;

-непроникне поєднання та планування стратегічних і поточних цілей становлення керуючої та керованих підсистем підприємства;

-недопущення старіння знань і можливостей всіх категорій управлінського персоналу; впровадження інноваційних та інформаційних технологій у контексті формування стратегії управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер» рекомендуємо гарантувати належні основи:

- науковість та інноваційність (виконання найсвіжіших наукових та інноваційних призначень у сфері управління персоналом);

-справедливість; комплексність та системність роботи з персоналом; послідовність; дотримання трудового законодавства;

-рівність всіх співробітників та недоступність дискримінації; економічність (забезпечення окупності витрат на підготовку персоналу); Безпосередність і адресність на думку, їх дотримання дозволить збільшити прибутковість фірми шляхом здорового використання трудових ресурсів.

Стратегія управління персоналом як основа розвитку підприємств ПАТ «Полтавакондитер» має відображати взаємозалежність функціонування стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. Враховуючи аналіз фінансово-економічні показників, пропонуємо формувати

«Стратегію фокусування», яка передбачає наступні характеристики: приймання на роботу; підвищення кваліфікації; винагорода. Формуванням ефективної стратегії управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер», повинно бути тісно пов’язаним з менеджментом на підприємстві, основними вимогами якого є: взаємозалежність функціонування стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства; стабільність та гнучкість політики управління персоналом; економічна обґрунтованість політики, яка повинна спиратися на економічні розрахунки та враховувати можливості підприємства; індивідуальний підхід до кожного працюючого та врахування ролі людського фактора у виробництві; орієнтація на довготривале планування; соціальна спрямованість політики управління персоналом, яка направлена на досягнення економічного ефекту і соціального захисту працюючих; активність політики повинна бути спрямована на активний вплив на персонал на всіх етапах її впровадження. Дотримання вищезазначених пропозицій щодо формування стратегії управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер» забезпечить конкурентоспроможність, інноваційний розвиток, високий імідж і позитивну соціальну роль підприємства. І вимагає впровадження системного та комплексного підходу до формування та реалізації пропонованих напрямків стратегічного управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Як подолати управлінські кризи. Діагностика та рішення управлінських завдань. 2007.— 286 с.

2. Баранцева С. М. Методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства з урахуванням соціальної відповідальності / С. М. Баранцева // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент. – 2013. – № 2. – С. 50–57.

3. Баюра Д. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління / Д. Баюра // Україна: – 2009. – № 1. – С. 21–25.

4. Березіна І. Ю. Соціальна відповідальність корпорацій в системі соціально-трудових відносин: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / О. Ю. Березіна ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2011. – 20 с.

5.Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб.

6. Богиня Д. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах / Д. Богиня // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 3. – С. 3–10.

7.Вігуржинська С. Ю. Економіка підприємства / С. Ю. Вігуржинська.

– К. : Вид-во "Освіта", 2013. – 234 с.

8. Петренко, О.В. "Роль самоменеджменту в професійному розвитку керівника". Кандидатська дисертація. Національний університет "Києво-Могилянська академія", 2016.

9. Валентюк І. Алгоритм впровадження моніторингу регіонального розвитку / І. Валентюк // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2010. – Вип. 2. – С. 156-162.

10. Верхоглядова Н. І. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / Н. І. Верхоглядова, С. Б. Ільївна, Н. А. Іваннікова. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – 317 с.

11. Грицина Л. А. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті циклічності розвитку світової економіки / Л. А. Грицина // Наука й економіка . – 2013. – т. 1, Вип. 4. – С. 258.

12. Євтушенко В. А. Внутрішні та зовнішні інституційні форми корпоративної соціальної відповідальності / В. А. Євтушенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва . – 2013. – № 1. – С. 40–46.

13. Жосан Г. В. Розрахунок загальних показників соціальної відповідальності підприємства за складовими /Г.В. Жосан //Фінансово–кредитна діяльність: проблеми теорії та практики . – 2014. – Вип.1.– С. 288.

14. Забаштанський М. М. Соціальна відповідальність концесійної діяльності в Україні / М. М. Забаштанський // Інноваційна економіка. – 2013. –№ 6 (44). – С. 23-27.

15. Залознова Ю. С. Соціальна відповідальність як фактор розвитку системи управління вугільною галуззю та її персоналом / Ю. С. Залознова //Схід. – 2010. – № 4 (104). – С. 39–42.

16. Іванова О. І. Юридична відповідальність як різновид соціальної відповідальності / О. І. Іванова // Вісник Академії адвокатури України. – 2012. –Число 3. – С. 21–26.

17. Інноваційна роль менеджменту персоналу в процесі формування стратегії підприємства / Н. Л. Гавкалова // Проблеми науки. – 2016. – № 4. – С.16–22.

18. Кмитюк Т. Л. Методи та моделі мотивації персоналу: аналіз основних аспектів та проблем / Т. Л. Кмитюк // Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Економіка. – 2013. – Вип. 22. – С. 152-156.

19. Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality-social, clinical, and health psychology.

20.Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey.

21.Covey, S. R. (1989). The 7 Habits of Highly Effective People.

22.Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.

23.Рогова І.М. Використання інформаційних технологій в системі самоменеджменту [Текст]: монографія / І.М. Рогова. - К.: НАУ, 2019. - 200 с.

24. Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.

25. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. — К.: КНЕУ, 2011. — С. 397.

26.Кравчук І. Майстерність управління власним часом [Текст]: навч. посіб. / І. Кравчук, В. Турчин. - К.: Центр учбової літератури, 2015. - 224 с.

27.Білецька Т.В. Система самоменеджменту як складова професійної компетентності майбутніх фахівців у сфері інформаційних технологій [Текст]: монографія / Т.В. Білецька, І.І. Базюк. - К.: Державний вищий навчальний заклад "Український державний центр радіочастот", 2016. - 232 с.

28. Бегма Ю. К. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні / Ю. К. Бегма, О. Ю. Вінніков, О. І. Редько. –К.: 2006. – С. 18-26.

29. Жданов С. В., Воробйов А. В., Кузьміна Ю. В. Управління персоналом. — http://www.humanresource.ru/blog/viewblog/statji/81.php

30.Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. / За заг. ред. Г. В. Єльникової. — Чернівці: Технодрук, 2009. — 572 с.

31. Запухляк В. М. Проблеми та перспективи розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні / В. М. Запухляк, В. Ю. Грунтковський //Науковий вісник Чернівецького національного університету : Зб. наук. пр. Вип.557–558. Економіка. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2011. – С. 96–99.

32. Джордж, Білл. "Ефективне самоменеджмент: Як досягти успіху в організації та особистому житті". Київ: Видавництво "Інститут підприємництва", 2018.

33. Шевченко, Ігор. "Управління особистими ресурсами: Принципи самоменеджменту". Київ: Видавничий дім "Старого Лева", 2019.

34. Іваненко, Н.С. "Система самоменеджменту в управлінні особистими ресурсами". Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2015, № 1 (75), с. 45-52. 39. Корольова, О.М., Грищенко, О.В. "Особливості самоменеджменту в контексті розвитку кар'єри". Вісник Житомирського державного технологічного університету, 2018, т. 1 (84), с. 27-34.

35. Петренко, О.В. "Роль самоменеджменту в професійному розвитку керівника". Кандидатська дисертація. Національний університет "Києво-Могилянська академія", 2016.

36. Соколовська, Ю.В. "Самоменеджмент як інструмент підвищення ефективності працівників". Кандидатська дисертація. Національний університет "Львівська політехніка", 2019.

37. Бабій, В. Корпоративне управління: стратегічний аспект. Київ: Центр учбової літератури. 2019

38. Мартиненко, О. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор. 2017

39. Глушко, О. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2018

40. Методичні рекомендації щодо виконання та захисту кваліфікаційних робіт здобувачами вищої освіти ОПП «Менеджмент», «Менеджмент виробничої сфери», «Менеджмент невиробничої сфери», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» ОС «Бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання/ укл. В.Я. Омельченко, М.О. Горбашевська, В.М. Мацука. Київ: МДУ, 2023. 35 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2022	01	01
Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДОМІНІК Ко"	за ЄДРПОУ	00382208		
Територія ПОЛТАВСЬКА	за КАТОТТГ [1]	UA53080370010183642		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів	за КВЕД	10.82		

Середня кількість працівників [2] 618

Адреса, телефон вулиця Бірюзова Маршала, буд. 2, м. ПОЛТАВА, ПОЛТАВСЬКА обл., 36009, Україна 505096

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 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	466	379
первісна вартість	1001	1 801	1 801
накопичена амортизація	1002	1 335	1 422
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	173 158	170 352
первісна вартість	1011	386 188	412 299
знос	1012	213 030	241 947
Інвестиційна нерухомість	1015	928	707
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	1 868	1 444
знос інвестиційної нерухомості	1017	940	737
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	165	3 776
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**174 717**	**175 214**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	88 583	112 528
виробничі запаси	1101	65 334	80 172
незавершене виробництво	1102	3 922	3 331
готова продукція	1103	19 189	28 834
товари	1104	138	191
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	63 872	89 784
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	10 831	4 825
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 664	7 152
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	113 564	41 018
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Додаток А2

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	**1195**	**284 514**	**255 307**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**-**	**-**
Баланс	**1300**	**459 231**	**430 521**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 827	31 827
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	2 733	2 733
Додатковий капітал	1410	4 760	4 741
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	8 543	8 543
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	364 092	342 911
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**411 955**	**390 755**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	**-**	**-**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 451	-
товари, роботи, послуги	1615	34 092	29 910
розрахунками з бюджетом	1620	872	547
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	462	478
розрахунками з оплати праці	1630	4 791	5 311
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 608	3 520
Усього за розділом III	**1695**	**47 276**	**39 766**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**-**	**-**
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**-**	**-**
Баланс	**1900**	**459 231**	**430 521**

Керівник _____ **Плаксій Валерій**

Головний бухгалтер _____ **Горбачова Наталія**

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

[2] Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток В

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Рішенням Загальних зборів акціонерів
ПАТ «ПОЛТАВАКОНДИТЕР»
Протокол № 1 від 01.02.2011р.

Голова Загальних зборів_____
Д.П. Смахтіна

ПОЛОЖЕННЯ

ПРО ПРАВЛІННЯ

ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ПОЛТАВАКОНДИТЕР»

м. Полтава
2011р.

Додаток В1

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.

1.1. Положення про Правління Публічного акціонерного товариства «ПОЛТАВАКОНДИТЕР», (далі - Положення) розроблено відповідно до чинного законодавства України та Статуту Публічного акціонерного товариства «ПОЛТАВАКОНДИТЕР».

1.2. Дане Положення визначає правовий статус, склад, строк повноважень, порядок формування та організацію роботи Правління Публічного акціонерного товариства «ПОЛТАВАКОНДИТЕР», (далі - Товариство), а також права, обов'язки і відповідальність Правління Товариства.

2. ПРАВОВИЙ СТАТУС ТА ПОВНОВАЖЕННЯ ПРАВЛІННЯ.

2.1. Правління Товариства, (далі - Правління) є колегіальним виконавчим та розпорядчим органом Товариства. Очолює Правління – Голова Правління.

2.2. Правління здійснює управління поточною діяльністю Товариства, формування фондів, необхідних для статутної діяльності Товариства та несе відповідальність за ефективність його роботи, згідно з принципами та порядком, встановленими Статутом, рішеннями Загальних зборів акціонерів та Наглядової ради.

2.3. Правління Товариства підзвітне Загальним зборам акціонерів і Наглядовій раді Товариства, організовує виконання їх рішень. Наглядова рада в межах компетенції визначеної Статутом та чинним законодавством контролює та регулює діяльність Правління.

2.4. Правління діє від імені Товариства у межах встановлених Статутом Товариства, цим Положенням та діючим законодавством України.

2.5. Правління керує діяльністю Товариства і виконує свої функції на підставі Закону України «Про акціонерні товариства», інших нормативно-правових актів України, рішень Загальних зборів акціонерів, Наглядової ради, Статуту Товариства, даного Положення та інших внутрішніх документів Товариства.

2.6. Рішення Правління Товариства обов'язкові для виконання всіма структурними підрозділами Товариства.

2.7. До компетенції Правління Товариства належать вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльності Товариства, крім тих, що віднесені до компетенції Загальних зборів акціонерів та Наглядової ради Товариства.

2.8. Компетенція Правління визначається Статутом Товариства.

2.9. Голова Правління очолює роботу Правління Товариства та має право представляти Товариство без довіреності, вчиняти правочини від імені Товариства, видавати накази і давати розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками Товариства.

2.10. Голова Правління та Члени Правління є посадовими особами Товариства.

2.11. Функції та повноваження Голови Правління визначаються Статутом Товариства та цим Положенням.

3. ПОРЯДОК ОБРАННЯ ТА ВІДКЛИКАННЯ ЧЛЕНІВ ПРАВЛІННЯ.

3.1. Кількісний склад Правління обирається в кількості не менш 5 (п’яти) осіб терміном на 3(три) роки та складається з Голови Правління та членів Правління.

3.2. Головою та членом Правління може бути будь-яка фізична особа, яка має повну дієздатність. Голова та члени Правління не можуть входити до складу Наглядової ради або Ревізійної комісії Товариства.

3.3. Головою та членами Правління може бути особа, яка перебуває з Товариством у трудових відносинах.

3.4. Головою та членами Правління не можуть бути особи, яким згідно із чинним законодавством України заборонено обіймати посади в органах управління господарських товариств.

3.5. Право пропонувати кандидатури до складу Правління мають Голова та члени Наглядової ради.

3.6. Повноваження Голови та/або члена Правління можуть бути припинені в будь-який момент за рішенням Наглядової ради або у випадках, передбачених відповідним контрактом в межах, визначених чинним законодавством України, чи з інших підстав, встановлених трудовим

Додаток В2

законодавством України. Підстави припинення повноважень встановлюється контрактом.

3.7. Питання про відкликання члена Правління розглядається Наглядовою радою за поданням Голови Правління. У разі припинення повноважень Голови або члена Правління, Наглядова рада обирає нового Голову або члена Правління у порядку, визначеному Статутом Товариства та цим Положенням.

3.8. Товариство укладає з Головою та членами Правління контракт. Від імені Товариства контракт з Головою Правління підписує Голова Наглядової ради чи особа, уповноважена на те рішенням Наглядової ради Товариства, а з членами Правління трудові договори підписує Голова Правління Товариства.

4. ПРАВА, ОБОВ'ЯЗКИ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПРАВЛІННЯ.

4.1. Права та обов'язки членів Правління, визначаються чинним законодавством України, Статутом, цим Положенням, а також контрактом в межах, визначених чинним законодавством України.

4.2. Голова та члени Правління мають право:

4.2.1. отримувати повну, достовірну та своєчасну інформацію про Товариство, необхідну для виконання ними своїх функцій;

4.2.2. в межах визначених повноважень самостійно та у складі Правління вирішувати питання поточної діяльності Товариства;

4.2.3. вносити пропозиції, брати участь в обговоренні та голосувати з питань порядку денного на засіданні Правління;

4.2.4. ініціювати скликання засідання Правління;

4.2.5. надавати у письмовій формі зауваження щодо рішень Правління;

4.2.6. ініціювати прийняття Правлінням рішення про скликання засідання Наглядової ради, Загальних зборів акціонерів Товариства;

4.2.7. на оплату праці та матеріальне стимулювання у порядку, встановленому Наглядовою радою.

4.3. Голова та члени Правління зобов'язані:

4.3.1. при виконанні своїх обов'язків діяти на користь Товариства та клієнтів і ставити інтереси Товариства вище власних;

4.3.2. ставитися з відповідальністю до виконання своїх службових обов'язків;

4.3.3. приймати рішення в межах наданих повноважень;

4.3.4. очолювати визначений напрям роботи Товариства, у відповідності до розподілу обов'язків між членами Правління та спрямовувати діяльність підпорядкованих структурних підрозділів Товариства;

4.3.5. надавати звіти про проведену роботу Загальним зборам акціонерів та Наглядовій раді Товариства в порядку, визначеному Статутом Товариства, та/або на вимогу вказаних органів;

4.3.6. не використовувати службове становище у власних інтересах;

4.3.7. виконувати рішення, прийняті Загальними зборами акціонерів та Наглядовою радою, згідно вимог законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів України, в сфері зовнішньоекономічної діяльності, роботи з цінними паперами, якісного забезпечення інтересів клієнтів, а також забезпечувати виконання інших завдань поточної діяльності Товариства;

4.3.8. неухильно виконувати прийняті на засіданнях Правління рішення, у встановлений термін виконувати дані їм доручення;

4.3.9. особисто брати участь у засіданнях Правління;

4.3.10. брати участь у засіданні Наглядової ради на її вимогу;

4.3.11. дотримуватися всіх встановлених у Товаристві правил, пов'язаних із режимом обігу, безпеки та збереження інформації з обмеженим доступом. Не розголошувати конфіденційну та інсайдерську інформацію, яка стала відомою у зв'язку із виконанням функцій члена Правління, особам, які не мають доступу до такої інформації, а також не використовувати її у своїх інтересах або в інтересах третіх осіб; вимоги збереження комерційної та конфіденційної інформації поширюються на всіх співробітників Товариства, запрошених на засідання Правління;

Додаток С

Звіт про управління

ТОВ «Домінік Ко»
2022

PrJSC "Dominik" 2022

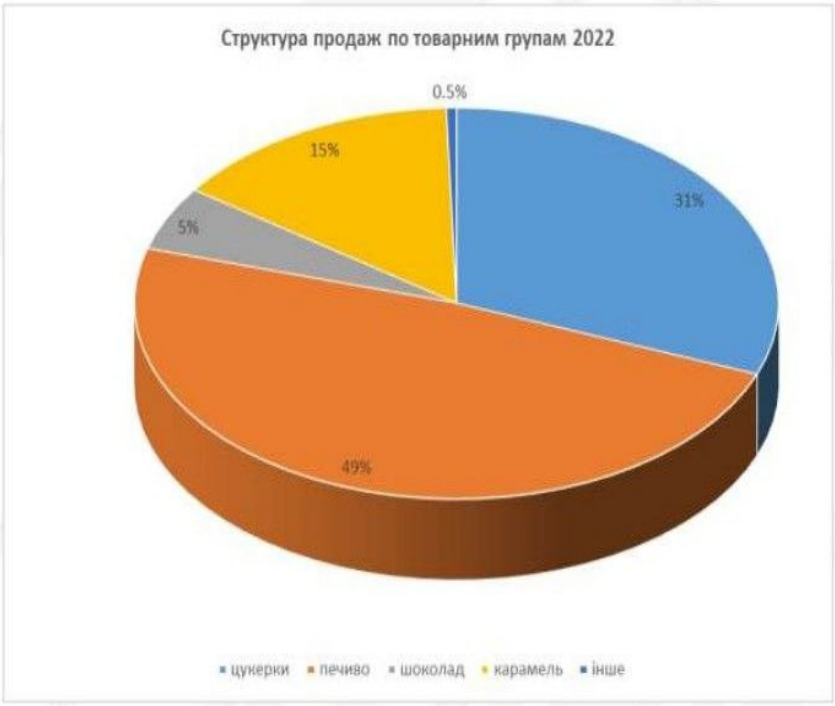
Організаційна структура та опис діяльності підприємства

- Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» - динамічна компанія серед гравців на ринку кондитерських виробів України.
- Головним виконавчим органом товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» є Директор Товариства.
- Основним видом діяльності підприємства є виробництво та реалізація кондитерських виробів, таких як цукерки, печиво, вафлі, драже та шоколад.
- Продукція ТОВ «Домінік Ко» реалізується на внутрішньому ринку через оптових дистриб'юторів і точку роздрібної торгівлі, та експортується в країни СНД та Європи.
- Виробничі потужності підприємства розташовані у м. Полтава, Україна.

Додаток С1

PrJSC "Dominik" 2022

Організаційна структура та опис діяльності підприємства



PrJSC "Dominik" 2022

Додаток С2

Результати діяльності підприємства

- За результатами діяльності 2022 року ТОВ «Домінік Ко» отримало прибуток у розмірі 53 749 тис. грн., в 2021 році підприємство отримало збиток у розмірі 21 181 тис. грн.

- Вже в першому кварталі 2022 року підприємство отримало прибуток у розмірі 4 363 тис. грн., в тому числі за рахунок отримання значного доходу від курсової різниці, а також підвищення рентабельності продукції.

- В цілому за 2022 рік розмір доходу від курсових різниць склав 19 882 тис. грн., при цьому в 2021 році підприємство отримало збиток від курсових різниць 5 562 тис. грн.

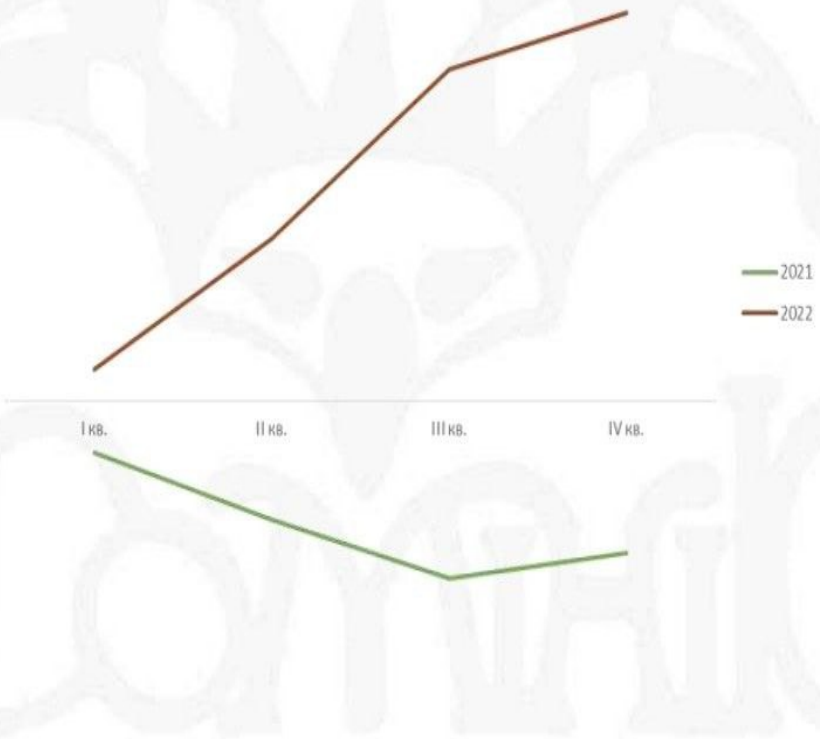
- Даний зріст прибутку пов'язаний зі збільшенням рентабельності продукції за рахунок збільшення цін на продукцію та більш гнучкого підходу до вибору постачальників сировини та матеріалів в умовах воєнного стану.

Додаток С3

PrJSC "Dominik" 2022

Результати діяльності підприємства

Динаміка фінансового результату 2021-2022 рр., тис. грн.



Додаток С 4

PrJSC "Dominik" 2022

Ліквідність та зобов'язання

- У 2022 році забезпечення обіговими коштами на підприємстві відбувалося за власний рахунок.
- На протязі року підприємство отримувало прибуток у розмірі 53 749 тис. грн., без урахування амортизаційних відрахувань фінансовий результат склав 88 820 тис. грн.
- Розрахунки з постачальниками товарів та послуг відбувалися вчасно.
- Кредиторська заборгованість на кінець 2022 року зменшилась на 43% в порівнянні з 2021 роком.
- Кредитними ресурсами підприємство не користувалося. Ліквідність достатня.
- Чистий оборотний капітал склав 215 541 тис. грн., що на 17% менше в порівнянні з показниками 2020 року, чистого оборотного капіталу більш, ніж достатньо. Підприємство вкладає кошти в інвестиції, придбає нове, сучасне обладнання на виробництво, щоб бути конкурентноздатним на кондитерському ринку.

PrJSC "Dominik" 2022