

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ
КОНДИТЕРСЬКОЇ СФЕРИ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.212.01.06 ПЗ

Розробила: студентка 2 курсу, групи 219-П-Д22
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Анна ПОМАЗАНОВСЬКА
(підпис)

Керівник: професор, д-р екон. наук
Наталія КАЛИЧЕВА

Рецензент: доц. канд. екон. наук
Катерина КАРАЧАРОВА

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма: «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

«_____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Помазановській Анні Валеріївні

1 Тема «Управління кадровим потенціалом підприємств кондитерської сфери»

керівник Каличева Наталія Євгеніївна, д-р екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «23» жовтня 2023 року № 23/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи «02» січня 2024 року

3 Вихідні дані: Баланс (форма № 1) ТОВ «КАВА_ШОК» за 2018-2022 рр.

Звіт про фінансові результати (форма № 2) ТОВ «КАВА_ШОК» за 2018-2022 рр

Звіт з праці ТОВ «КАВА_ШОК» за 2018-2022 рр.

Звіт про наявність та рух основних засобів ТОВ «КАВА_ШОК» за 2018-2022 рр.

Звіт про рух грошових коштів ТОВ «КАВА_ШОК» за 2018-2022 рр.

Звіт про наявність та рух трудових ресурсів, структура працівників ТОВ «КАВА_ШОК» за 2018-2022 рр.

Науково-методична література

Статистична інформація

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретико-методичні засади управління кадровим потенціалом

2 Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «КАВА_ШОК»

3 Стратегічні напрями управління кадровим потенціалом на підприємствах кондитерської промисловості

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, завдання, предмет та об'єкт кваліфікаційної роботи

2 Карта компетенції сучасних співробітників з високим потенціалом

3 Основні етапи еволюції категорії «кадровий потенціал» відповідно до етапів розвитку суспільства

4 Фактори формування кадрової політики

5 Динаміка та структура обсягів виробництва та реалізації продукції

6-7 Показники стану основних фондів підприємства

8 Показники продуктивності праці

9 Аналіз складу і структури операційних витрат за економічними елементами

10 Показники фінансового стану ТОВ «КАВА ШОК»

11 Talent Management

12 Рівні управління талантами

13 Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства кондитерської сфери

6 Консультанти окремих розділів

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

7 Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретико-методичні засади управління кадровим потенціалом	23.10.2023	викон.
2 Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «КАВА ШОК»	02.11.2023	викон.
3 Стратегічні напрями управління кадровим потенціалом на підприємствах кондитерської промисловості	14.11.2023	викон.
Висновки	11.12.2023	викон.
Графічна частина	25.12.2023	викон.

Студент _____ Анна ПОМАЗАНОВСЬКА

Керівник _____ Наталія КАЛИЧЕВА

Зміст

Вступ	6
1 Теоретико-методичні засади управління кадровим потенціалом	10
1.1 Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики	10
1.2 Особливості управління кадровим потенціалом сучасного підприємства	19
1.3 Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом підприємства	26
1.4 Інноваційні підходи у професійно–практичній підготовці, як засіб формування компетентності майбутніх робітників	32
Висновки до розділу 1	41
2 Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «КАВА_ШОК»	44
2.1 Організаційно-економічна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «КАВА_ШОК»	44
2.2 Аналіз показників ефективності використання основних засобів підприємства	48
2.3 Аналіз показників ефективності використання праці та її оплати в ТОВ «КАВА_ШОК»	55
2.4 Аналіз фінансових результатів і фінансового стану товариства	61
Висновки до розділу 2	68
3 Стратегічні напрями управління кадровим потенціалом на підприємствах кондитерської промисловості	71
3.1 Проблеми та перспективи розвитку кондитерської галузі	71
3.2 Роль кадрів у забезпеченні ефективного розвитку підприємств кондитерської сфери	77

					МРЕ. 212.01.06 ПЗ					
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата						
Розроб.		Помазановська			Управління кадровим потенціалом підприємств кондитерської сфери		Літ.	Арк.	Аркуші	
Перевір.		Каличева						4		
Рецензент				УкрДУЗТ 4						
Н. Контр.		Назаренко						04.01.24		
Затверд.		Дикань								

3.3 Напрями розвитку кадрового потенціалу на підприємствах кондитерської промисловості	83
3.4 Кадрова політика як перспективний напрям управління кадровим потенціалом	88
Висновки до розділу 3	96
Висновки	99
Список використаних джерел	103

					<i>МРЕ.212.01.06 ПЗ</i>	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		

Вступ

Актуальність теми. Сучасна практика показує, що проблеми, які існують в економіці сьогодні, не можуть бути вирішені без формування дієвого механізму забезпечення розвитку підприємства, побудованого з урахуванням принципів стратегічного управління. Принципового значення набувають не тільки питання освоєння сучасних ринковоорієнтованих методів планування, управління, організації й контролю виробничо-господарської й економічної діяльності, але й розробка нових концепцій, підходів, нового бачення щодо стратегічного аналізу й управління розвитком підприємства в умовах ризику й невизначеності, які сьогодні домінують у суспільстві.

Рівень розвитку кадрів підприємства є одним з головних факторів, який виступає задля підвищення ефективності діяльності підприємства. Основу підприємства становлять висококваліфікований трудовий колектив, для ефективної їх роботи, керівники використовують налаштовану систему, яка слугує для управління кадровим потенціалом.

Високий рівень кваліфікації кадрів є гарантом продуктивності праці на будь-якому підприємстві чи в організації. На сьогодні, в Україні основною умовою гідного існування та реалізації трудового права є розвиток кадрового потенціалу, саме тому дана тема є актуальною.

Кондитерська галузь, де працює 200 тисяч фахівців, – одна з найрозвиненіших у харчовій промисловості країни. За словами експертів, загальний обсяг виробництва становить понад 1 млн. т продукції на рік, що дає змогу не лише повністю забезпечити потреби внутрішнього ринку, а й експортувати її у значних обсягах за кордон. Для неї характерна поява нових тенденцій та уподобань з боку споживачів, а також розширення й удосконалення виробничих процесів та асортименту продукції.

У жорстких, нестабільних умовах господарювання підприємства кондитерської галузі шукають нові стратегії розвитку, напрями та засоби розвитку

кадрового потенціалу, як ключового напрямку розвитку сфери.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретичних засад та вироблення практичних рекомендацій удосконалення кадрового потенціалу підприємства кондитерської галузі.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних завдань:

- дослідити поняття «кадровий потенціал» та визначити його види, поняття, сутність, основні характеристики;
- деталізувати дослідження проблеми управління кадровим потенціалом підприємств кондитерської сфери;
- дати характеристику кондитерській галузі та її представнику — підприємству з виробництва борошняних та шоколадних виробів;
- провести аналіз основних техніко-економічних показників виробничо-господарської та фінансової діяльності досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства кондитерської сфери;
- запропонувати інноваційні напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства кондитерської галузі.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес удосконалення кадрового потенціалу підприємства кондитерської галузі.

Предметом дослідження є основні теоретичні положення щодо удосконалення кадрового потенціалу підприємства та вироблення пропозицій щодо зміни його кадрової політики.

Інформаційною основою роботи є теоретичні та практичні напрацювання вітчизняних та закордонних вчених в питаннях формування кадрового потенціалу підприємства, а також матеріали та рекомендації науково-практичних

конференцій та семінарів, інформаційно-довідкова, навчально-методична література, матеріали періодичних видань, а також відомості із мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1-77] наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених задач використовувалися такі методи: теоретичного пошуку, історичний, діалектичний, абстрактнологічний, системний аналіз та синтез, порівняння і групування, табличний, графічний.

Наукова новизна. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у формуванні стратегічних напрямів управління кадровим потенціалом на підприємствах кондитерської промисловості.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у впровадженні розробок в систему управління персоналом підприємства, що дозволить підвищити ефективність управлінських рішень при реалізації кадрової політики.

Результатами роботи автора є сукупність наукових положень, що створює методичну базу для управління кадровим потенціалом на підприємствах кондитерської промисловості.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю ст у збірнику наукових праць «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 19 сторінок (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами» Національного авіаційного університету (13-14 квітня 2023 р., м. Київ).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади управління кадровим потенціалом, розглянуто поняття кадровий потенціал, його сутність та основні характеристики, окреслено ключові напрями кадрової політики та обґрунтовано доцільність застосування інноваційних підходів у професійно-практичній підготовці, як засіб формування компетентності майбутніх фахівців.

У другому розділі наведено загальну характеристику та аналіз господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «КАВА_ШОК», яке належить до кондитерської галузі та займається виготовленням борошняних та шоколадних виробів.

У третьому розділі наведено стратегічні напрями управління кадровим потенціалом підприємства кондитерської галузі. Виділено основні шляхи оцінки ефективності розвитку кадрової складової підприємства. За результатами оцінки запропоновано рекомендації щодо корекції напрямів розвитку даної системи управління в сучасних умовах для забезпечення стабільного та конкурентоспроможного розвитку товариства з обмеженою відповідальністю «КАВА_ШОК».

1 Теоретико-методичні засади управління кадровим потенціалом

1.1 Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики

У складних економічних умовах ключовим завданням комерційних підприємств є ефективна діяльність організації. Висока ефективність роботи підприємств визначається високим рівнем розвитку кадрового потенціалу, пов'язаного із сукупністю професійних знань, здібностей, навичок та мотивів до трудової діяльності.

Кадровий потенціал - це персонал організації, який має певні компетенції, знання, вміння, здібності, можливості і задатки, необхідні для успішної діяльності. Сукупність людських якостей визначає потенційні можливості своїх умінь для забезпечення життєдіяльності суб'єкта виробництва. При цьому на показники впливають особисті якості співробітників, їх працездатність, рівень професійних знань та навичок, досвід, наявність творчих здібностей [71].

Які б не були прекрасні ідеї, новітні технології, сприятливі зовнішні умови, але без добре підготовленого персоналу неможливо домогтися високої активності на підприємстві.

На рисунку 1.1 наведені ключові компетенції сучасних співробітників з високим потенціалом [44, 62].

Кадровий потенціал організації має розглядатися як загальний рівень кадрового забезпечення можливостей існування та розвитку організації. Керівництво належну увагу має приділяти розвитку кадрового потенціалу для підприємства.

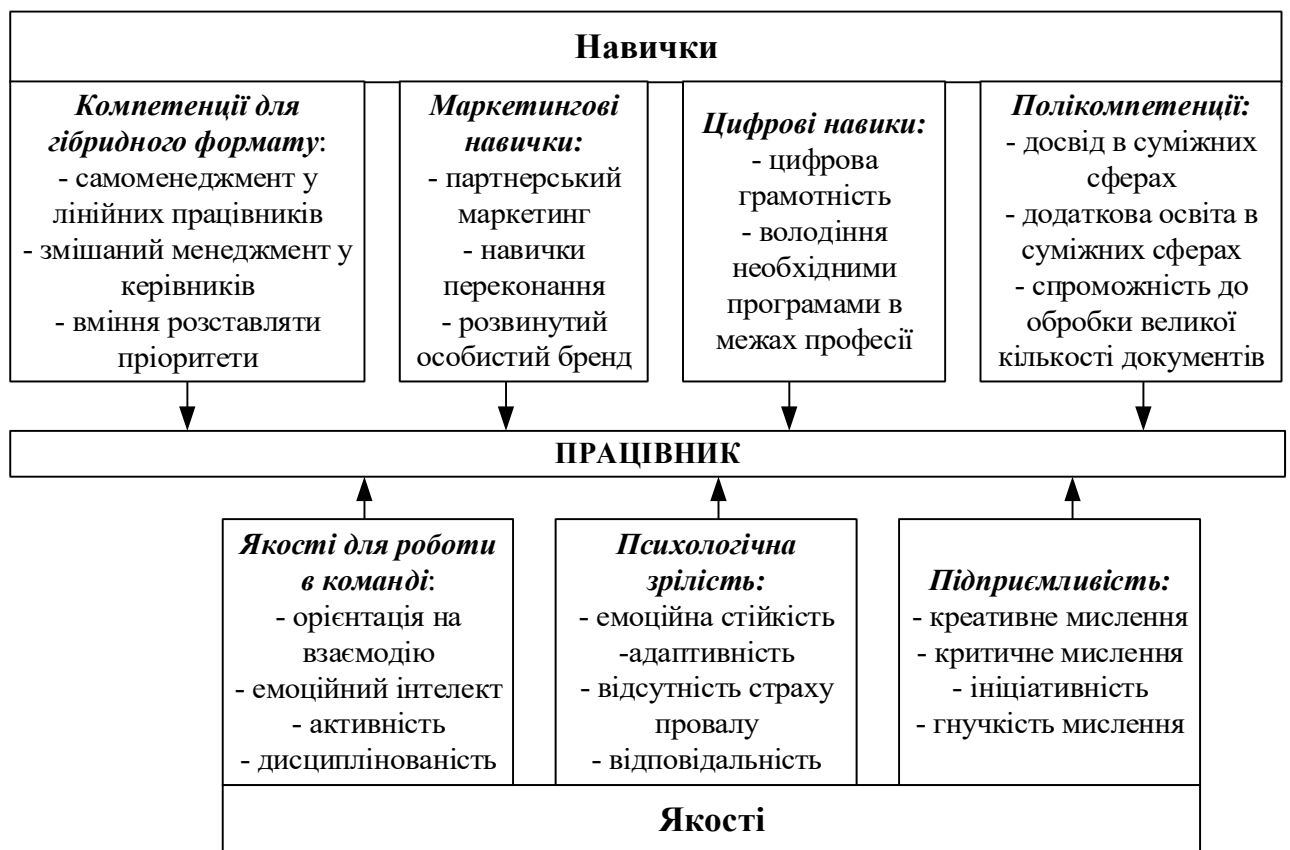


Рисунок 1.1 -Карта компетенції сучасних співробітників з високим потенціалом

Реалізація кадрової політики підприємства складається з заходів щодо управлінню кадрами, що включає [7]:

- планування, відбір, найм, розміщення трудових ресурсів;
- адаптацію, навчання та підготовку працівників; рух по службі;
- кар'єру; методи стимулювання праці; умови роботи та ін.

Успішна кадрова політика сприяє створенню такої робочої сили, яка мала б вищими здібностями і сильною мотивацією до виконання завдань, що стоять перед організацією.

Організація ефективної системи кадрової політики покликана створювати умови для мотивації, вищої продуктивності праці та задоволеності роботою, що створює позитивну тенденцію у розвитку кадрового потенціалу організації загалом. Поняття «кадровий потенціал» відбиває ресурсний аспект соціально-економічного розвитку підприємства.

Відзначимо, що розвиток категорії «кадровий потенціал» бере свій початок з

виникнення поняття «робоча сила», яке в даний час є політекономічним, проте за соціалістичного устрою воно широко застосовувалося для характеристики забезпечення підприємств кадрами та оцінки ефективності їхнього використання.

Згідно з економічним енциклопедичним словником, «робоча сила» - це здатність людини до праці, сукупність її потреб, фізичних, інтелектуальних та організаторських здібностей, набутих знань та досвіду, що використовуються в процесі виробництва матеріальних благ та надання послуг.

Слід зазначити, що введення у 1920-1930-ті роки в науковий обіг поняття «трудові ресурси» було випадковим і було зумовлено ходом соціально-економічного будівництва, коли великі маси населення переміщалися до міст і районів нового економічного освоєння.

Щодо поняття «трудові ресурси» в економічній літературі можна зустріти два основні підходи до його визначення: по-перше, це планово-обліковий показник, по-друге, це економічна категорія, яка включає сукупність людей, здатних до праці. Трудові ресурси як планово-обліковий показник - це населення працездатного віку, зайняте та незайняте у суспільному виробництві. Основним контингентом є працездатне населення, інша складова трудових ресурсів - населення старше і молодше за працездатний вік, зайняте у виробництві [11].

Трудові ресурси як економічна категорія – це населення, яке має фізичну та інтелектуальну здатність здійснювати трудову діяльність відповідно до умов відтворення робочої сили.

З розвитком науки в новій соціально-економічній ситуації та формуванням інституційної економіки, з'явилися нові підходи до визначення впливу людського фактора у виробництві і, як наслідок - новий термін «трудовий потенціал». У 1970-ті роки багато економістів стали користуватися терміном «трудовий потенціал», який спочатку служив синонімом визначення «трудові ресурси».

Поняття «людський капітал» виникло у ринковому середовищі. Воно відображає не тільки новий підхід до аналізу ролі людини в суспільно-виробничому процесі, а й зростаюче значення інтелектуальної діяльності, визнання необхідності та високої ефективності інвестицій у людину. Бурхливого

розвитку теорія людського капіталу набула у другій половині XX століття завдяки роботам американських учених Г. Беккера, Т. Шульца та ін. [71].

Поняття «кадровий потенціал» об'ємніше, ніж «трудові ресурси» і «персонал», тому що включає сукупність соціально-культурних характеристик та індивідуально-психологічних властивостей людини. Це поняття є головним багатством будь-якого суспільства, процвітання якого можливо у разі створення умов для відтворення, розвитку, використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини [9].

Таким чином, проаналізувавши різні кадрові поняття, варто подати еволюцію кадрових термінів відповідно до етапів у суспільного розвитку (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Основні етапи еволюції категорії «кадровий потенціал» відповідно до етапів розвитку суспільства [14, 48, 66]

Етапи розвитку суспільства	Термін	Характеристика періоду
Доіндустріальний (рабоволодіння, феодалізм)	Робоча сила	Використання фізичної сили людини. Робоча сила не вимагала будь-яких «раціоналізованих» підходів до управління людьми
Індустріальний	Трудові ресурси Трудовий потенціал Людський капітал Кадри	Капіталоемні технології. Використання машинного джерела енергії, що вимагає навчання та кваліфікації
Післяіндустріальний	Кадровий потенціал	Період НТП, наукомісткі технології, інформаційна та інноваційна економіка, розвиток інтелектуального потенціалу в умовах глобалізації, підвищення кваліфікації протягом усього життя

Як видно з таблиці 1.1, кадрові поняття поступово виникали відповідно до певних етапів розвитку економіки та суспільства в цілому.

Еволюційний підхід у дослідженні кадрових категорій на різних етапах

історичного розвитку економіки дає підстави визначити сутність категорії «кадровий потенціал».

Під кадровим потенціалом підприємства слід розуміти сукупність кваліфікованих працівників, наділених професійними (наявність освіти, знань, досвіду, навичок, здібностей, компетенцій), моральними (мають совість, ввічливість, порядність, чесність) та особистісними характеристиками (наявність культури, сміливість, готовність до ризику, винахідливість, цілеспрямованість, комунікабельність, впевненість у собі), які здатні до постійного вдосконалення та розвитку, професійна підготовка та трудовий досвід яких дозволяють виконувати покладені на них у рамках діяльності підприємства функції [21].

Сьогодні поняття «кадри» та «кадровий потенціал» також трактується з кількох точок зору. Так, Т.В. Білорус визначає кадровий потенціал як людський ресурс підприємства у вигляді безперервного багатопланового процесу, який постійно розвивається і характеризує скриті можливості [8, 9, 10].

В.А. Федорова і Т.В. Карпенко визначають кадровий потенціал національної економіки як інтегровану сукупність здатностей осіб, зайнятих у суспільному виробництві, а також зареєстрованих безробітних, що мають професійну підготовку, певну кваліфікацію, володіють відповідними компетенціями, творчими здібностями, кількісні та якісні характеристики яких (як реалізовані, так і наявні, але ще не мобілізовані) за умов відповідної мотивації та з урахуванням особливостей економічного розвитку забезпечують можливість здійснювати економічну діяльність із максимальною ефективністю для національної економіки та кадрову безпеку [69].

У працях вітчизняних науковців ми зустрічаємо чимало трактувань поняття «кадровий потенціал» Серед них – «кадровий потенціал підприємства» (від лат. *Potentia* – можливість, потужність, сила) – це загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства; це наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент

часу.

Отже, кадровий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо, творчими здібностями. Кадровий потенціал підприємства наділений властивостями та цілісностями, які принципово відрізняють його від властивостей, притаманних кожному працівнику окремо.

Н.В. Краснокутська вважає, що кадровий потенціал – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства [49]. Наприклад, В.Н. Слиньков під кадровим потенціалом розуміє кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, що розкривають незалучені можливості, сили, внутрішні цінності, які можна використовувати в кадровій роботі [66]. Як зазначає В.В. Безсмертна, кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики [7].

На думку О. Шпикуляка, «кадровий потенціал – це сукупність кількісних та якісних характеристик штатних працівників підприємства, тобто освітній рівень і професійнокваліфікаційні здібності, а також віковий ценз, які за наявності певних можливостей дають змогу виконувати окремі види робіт із максимальним рівнем ефективності» [72].

Інші автори під кадровим потенціалом розуміють складне поєднання професійних, фізичних та творчих здібностей, знань, навичок, досвіду, духовних та моральних цінностей, культурних установок та традицій працівників [11,15,48].

Кадровий потенціал організації характеризується не лише показниками ефективності праці та якостями окремих працівників, але й їх здібностями діяти в команді, колективі, надавати допомогу та доповнювати один одного. Тому при підборі нових кадрів та їх розміщення до рівня освіти, знань, кваліфікації

пред'являються найвищі вимоги.

Протягом тривалого часу більшість організацій орієнтувалися на правильне використання матеріальних та фінансових ресурсів, але потім ситуація змінилася. Наразі персоналу відводиться головна роль, а бажання працівників враховують керівники.

Кадровий потенціал організації вважається не тільки рушійною силою, але й стратегічним ресурсом, що дозволяє вивести компанію на новий рівень. Саме він допомагає забезпечити сталий розвиток за умов жорсткої конкурентної боротьби.

Кадровий потенціал з погляду бізнес-підходів розцінюється як наявність професійних та особистісних здібностей, які можуть приносити користь організації. Поняття кадрового потенціалу працівника проектується на конкретні особливості. Ця категорія включає наявність, рівні прояви та значущість ділових якостей, тобто йдеться про потенціал кожного окремо взятого співробітника [51].

Потенціал працівника проявляється у його ресурсних можливостях трудової дієздатності. Ще на стадії співбесіди з кандидатом відбувається його оцінка, що надалі впливає на ухвалення рішення про прийом на роботу. Потім проводять оцінку лише на рівні інтуїції. Вона потрібна для того, щоб керівник розумів, наскільки співробітник відповідає вимогам, чи варто розвивати його далі.

Поняття кадрового потенціалу чи потенціалу персоналу пов'язане з підрозділами та організацією в цілому. У поняття кадрового потенціалу включаються як власне кадри, так й певний рівень спільних можливостей кадрів задля досягнення заданих цілей. Так можна сказати, що кадровий потенціал має властивість цілісності. Головне в організації – не потенціали окремих працівників, а її єдиний кадровий потенціал.

Зміст кадрового потенціалу полягає, з одного боку, можливості участі співробітника (або всіх членів колективу підприємства) у суспільно - корисної діяльності як специфічного виробничого ресурсу. З іншого боку - характеристики якостей співробітника, що відображають ступінь розвитку його здібностей, придатності та підготовленості до виконання робіт певного виду та якості,

ставлення до праці, можливості та готовності працювати з повною віддачею сил та здібностей.

Так, що кадри – це кваліфікаційні, спеціально підготовлені для тієї чи іншої діяльності працівники, коли доцільне їх використання передбачає максимальну віддачу того, що здатний дати фахівець за своєю освітою, особистими якостями та набутим досвідом роботи. А кадровий потенціал співробітника – це сукупність фізичних та духовних якостей людини, що визначають можливість і межі його участі у трудовій діяльності, здатність досягати у заданих умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці.

Розглядаючи поняття «потенціал співробітника», слід зазначити, що під особистісним потенціалом розуміється, перш за все, система характеристик, пов'язаних із рушійними силами духовного розвитку з мотивацією та самооцінкою.

Потенціал окремого співробітника співвідноситься з його можливостями у майбутньому щось зробити, реалізувати свої інтереси, досягти поставленої мети.

Як складне та багатоструктурне соціально-економічне утворення, кадровий потенціал підприємства включає в себе наступні компоненти: кадровий склад, професійна, кваліфікаційна, статево-вікова структура, структура персоналу за стажем та за рівнем освіти.

Структура персоналу організації – це сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за якоюсь ознакою та розглядається як статистична та аналітична структура [21].

Статистична структура відображає розподіл персоналу та його рух у розрізі зайнятості за видами діяльності, а також категорій та груп посад. У свою чергу, всі вони поділяються на категорії - керівників, спеціалістів, інших службовців (технічних виконавців), робітників.

Аналітична структура розглядає персонал за такими ознаками, як професія, кваліфікація, освіта, стать, вік, стаж роботи.

За характером участі у виробничій діяльності персонал ділиться [21]:

– промислово-виробничий персонал – це персонал, зайнятий безпосередньо

виробництвом продукції та обслуговуванням виробництва;

– до непромислового персоналу належать працівники, зайняті в установах та організаціях, які перебувають на балансі підприємства: торгівлі та громадського харчування, житлово-комунального господарства, медичних та оздоровчих закладів, навчальних закладів та курсів, а також установ дошкільного виховання та культури.

Залежно від характеру участі у виробничому процесі робітники, у свою чергу, поділяються на:

- основних (зайнятих безпосередньо у технологічному процесі із виготовлення основний продукції підприємства, тобто продукції, призначеної для відпускання на сторону);

- допоміжних (зайнятих усіма видами обслуговування робітників місць із технологічного процесу основного виробництва, тобто зайняті переміщенням та транспортуванням, зберіганням та складуванням предметів та продуктів праці, технічним контролем якості продукції).

За характером виконання функцій поділяються на:

- керівники – це працівники, які обіймають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів (директори, керуючі, головні фахівці та ін.). Вони розпоряджаються ресурсами підприємства, приймають рішення про їх використання, розробляють стратегію та тактику розвитку підприємства. Залежно від рівня управління всі керівники можуть бути віднесені до вищої, середньої та нижчої ланок організації. До керівників вищої ланки належать, як правило, голова Ради директорів, президент або віце-президент фірми, члени Ради директорів та інші категорії менеджерів, що визначають загальну політику та стратегію розвитку організації. До категорії керівників середньої ланки включаються директори фірм, їх заступники та інші керівники виробничих підрозділів та функціональних служб підприємства. До нижчої ланки управління належать керівники цехів, виробничих ділянок, начальники відділів, секторів та служб у функціональних органах управління підприємства;

- робітники – це працівники, безпосередньо зайняті виробництвом продукції

(послуг), ремонтом, переміщенням вантажів тощо. До них також належать прибиральниці, двірники, гардеробники, охоронці;

- фахівці – це працівники, зайняті інженерно-технічними, економічними роботами (інженери, бухгалтери, економісти, агрономи, диспетчери та ін.);

- інші службовці – це працівники, які здійснюють підготовку та оформлення документів, облік та контроль, господарське обслуговування (касири, агенти, діловоди, статистики та ін.). Вони виконують основні виробничі завдання та прийняті керівниками рішення, беруть участь у реалізації інноваційних проєктів підприємства чи організації виробництва товарів та послуг, а також продаж готової продукції на ринку. Якісна характеристика персоналу підприємства визначається ступенем професійної та кваліфікаційної придатності працівників що впливає на досягнення цілей підприємства.

Таким чином, потенціал працівника не є величиною постійної, він може змінюватися як у бік збільшення, так і зменшення. Унікальні здібності працівника, що накопичуються в процесі трудової діяльності, підвищуються при отриманні нових знань і навиків, на них впливає поліпшення умов праці. Все зазначене вище прямо впливає на збільшення продуктивності праці.

1.2 Особливості управління кадровим потенціалом сучасного підприємства

Забезпечення конкурентоспроможності організації за умов інформаційного вектору розвитку економіки формує нове уявлення про управління персоналом. Класичні технології цього процесу часто неефективні, оскільки не завжди дозволяють швидко адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Тому останнім часом увага вітчизняних та закордонних теоретиків та практиків прикута до можливості оцінки, формування та управління кадровим потенціалом організації. Це зумовлює актуальність дослідження цього чинника конкурентоспроможності стосовно національних особливостей господарювання.

Сьогодні для успішної реалізації стратегії немає нічого важливішого, ніж підібрати кадри, правильно побудувати організаційну структуру та створити ефективну корпоративну культуру. При цьому сучасні підходи до цих процесів суттєво відрізняються від існуючих стереотипів [44].

Узагальнюючи дослідження пріоритетів роботодавців, виділяють 4 епохи пошуку схожих працівників:

- за фізичними характеристиками (до XX століття);
- за інтелектом – вербальні, аналітичні, математичні та логічні здібності (до 80-х рр. XX ст.);
- за потрібним набором здібностей та навичок, емоційним інтелектом (80-ті рр. XX ст. – початок XXI ст.);
- за потенціалом (з початку XXI ст.).

Особливо це стосується призначень на керівні посади.

У ситуації недовговічності майже будь-якого бізнесу, непередбачуваності, складності та неоднозначності (VUCA – volatile, uncertain, complex, ambiguous) оцінювати кандидатів з погляду їхньої професійної придатності і на цій підставі призначати на посаді вже мало. Те, що сьогодні допомагає процвітати на тій чи іншій посаді, завтра – якщо зміниться кон'юнктура чи стратегія компанії, чи доведеться співпрацювати з іншою групою колег, чи керувати іншими людьми – може лише заважати. Тому питання не в тому, чи є у співробітників та керівників компанії потрібні навички, а в тому, чи мають здатність освоювати нове.

На жаль, потенціал набагато складніше розглянути, ніж оцінити професійну придатність. Більше того, ринок зайнятості, на якому компанії шукають людей з потенціалом, незабаром стане «найтіснішим» для роботодавців через:

- глобалізацію – вихід на світові ринки праці та конкуренцію за фахівців (наприклад, у штаті провідної китайської ІТ-компанії Huawei – понад 70 тисяч людей. З них 45% працює в центрах НДДКР в інших країнах – Німеччині, Швеції, США, Франції, Італії, Індії тощо; те ж відбувається в індійських та бразильських компаніях);
- демографічний фактор – кандидатів вікової категорії 35-44-річних, які

найбільш затребувані для просування на вищі пости, стає все менше;

- відсутності в організацій налагоджених систем підготовки майбутніх кандидатів (у багатьох компаніях, особливо з країн, що розвиваються, половина керівників вищої ланки в найближчі два роки досягне пенсійного віку, та у половини цих людей немає наступників, готових прийняти кермо правління).

Ніколи ще темп глобалізації не був таким високим, диспропорція між літніми та молодими – такою різкою, а оцінка спроможності компаній забезпечити себе необхідною кількістю керівників та самої методики – такою негативною. Перед компаніями, які навчаються виявляти людей із потенціалом, створювати для них такі умови, щоб вони із задоволенням працювали і нікуди не прагнули піти, і пропонувати їм програми підготовки, які допомагають стати ще кращими, відкриваються неймовірні перспективи

Слід зазначити, що хоча керівники сучасних організацій здебільшого ставляться до персоналу як до цінного ресурсу, недостатньо уваги приділяється психології управління, ефективним комунікаціям та корпоративному управлінню.

Конкурентоспроможність багато в чому залежить від здатності до оновлення. Тому завдання будь-якого керівника полягає у формуванні моделі організації, яка згодом зможе безперервно видавати інновації. Щоб людям хотілося творити, керівник має створити спільноту, члени якої мали б спільну мету, загальні цінності та загальні правила гри, що передбачають співпрацю, вміння навчатися «методом тика» і приймати рішення (рисунки 1.1 та 1.2). Щоб виховати в людях здатність до творчості, в організації треба створити творчу напругу (здатність висловлювати ідеї під час обговорення та суперечок), забезпечити творчу маневреність (здатність тестувати та експериментувати швидко за схемою «робимо, обмірковуємо, коригуємо») та регулювати творчі проблеми (здатність приймати рішення, що поєднують несхожі і навіть взаємовиключні ідеї) [48].



Рисунок 1.2 - Фактори, які забезпечують відчуття приналежності до колективу працівників

Для досягнення успіху в управлінні в процесі досліджень (Хілл Л., Брандо Г., Трулав Е., Лайнбек К.) було виявлено 6 парадоксів щодо ролі керівника в сучасній організації, який має врівноважувати [16]:

- індивідуальне та колективне;
- підтримку та конфронтацію;
- експеримент та фінансові результати;
- сприятливі умови для імпровізації та дисципліну;
- терпіння та вимогливість;
- ініціативи «знизу» та втручання «згори».

Традиційне уявлення про управління, страх перед конфліктами чи втратою контролю, індивідуальні переваги - все це може викликати небажання лавірувати між крайнощами. Багатьом важко постійно перемикається – для цього потрібні розсудливість, сміливість та наполегливість. Особливістю сучасного управління є також те, що керівник повинен триматися навмисно невизначено.

Як показало опитування, проведене компанією Deloitte, 58% керівників вищої ланки вважають, що принципи, на яких ґрунтуються в їх компаніях системи забезпечення ефективності, сприяють ні зацікавленості людей успіхах бізнесу, ні підвищенню продуктивності праці. Простіша схема досягнення ефективності

повинна забезпечувати швидкість, маневреність, диференційований підхід до кожного, новий спосіб збору повних та надійних даних про роботу співробітників, постійне підвищення їх кваліфікації.

Тому на національних підприємствах для оцінки кандидатів на керівні посади доцільно виділити 3 групи компетенцій:

- стиль (те, як поводить ся претендент і як він прагне виглядати в очах оточуючих);
- спосіб мислення (як він підходить до вирішення питань);
- емоційна компетентність (як він справляється з ситуаціями, пов'язаними з невизначеністю, тиском чи стресом та ризиком).

Виходити необхідно з того, що основними показниками ефективної кадрової політики організації є задоволеність споживачів, низька плинність кадрів та його висока продуктивність. Безпосередньо з високою продуктивністю колективу корелюють три постулати «ідеального працівника»:

- «мої колеги завжди намагаються робити свою роботу якісно»;
- «мене надихає місія моєї компанії»;
- «у мене є можливість щодня займатися тим, у чому я особливо сильний».

Тому, оцінюючи працівників, наприклад, шляхом анкетування, інтерв'юєру необхідно зосередити увагу на чотирьох основних питаннях:

- якби я розпоряджався грошима, то з огляду на все, що я знаю про роботу цього співробітника, я дав б йому найвищу зарплату та премію (оцінюється робота загалом та значущість для організації конкретного працівника);
- враховуючи все, що я знаю про роботу цього співробітника, я б хотів, щоб він постійно працював у мене в команді (оцінюється здатність працювати в колективі);
- робота співробітника викликає багато питань (виявляються проблеми, які можуть позначитися на клієнтах та колективі);
- цього співробітника вже зараз можна підвищувати на посаді (оцінюється потенціал).

Що стосується контакту керівника та підлеглого, то керівник кожного

відділу повинен раз на тиждень зустрічатися з кожним своїм підлеглим та обговорювати з ним його успіхи чи невдачі. При цьому, коли робота обговорюється з ініціативи не начальників, а працівників, яким зазвичай потрібні увага та керівні вказівки, то такі зустрічі проходять із оптимальною частотою. Потрібно заохочувати таке спілкування: допомогти кожному співробітнику виявити за допомогою інструмента самооцінки свої сильні сторони, а потім повідомити про них колег, начальника та іншу організацію.

Підвищення трудового потенціалу наводить до зростання компетенції персоналу. Зрештою, у результаті, зростання компетенції означає зростання прибутку, прибутковості підприємства. Це пов'язано з тим, що компетентні працівники можуть забезпечувати велику фондівдачу за більшої фондоозброєності; вони здатні генерувати ідеї, творчо підходити до роботи [9].

Для керівників відділів факторами, які найбільше впливають на зацікавленість в ефективності виконання трудових функцій, виступають участь в управлінні підприємством та низька напруженість праці, а факторами, що здійснюють найменший вплив, є посадового просування і мінімальна тривалість робочого процесу.

Для фахівців найбільш значущими факторами є можливість самовираження та самостійність у виконанні робіт, а найменш значними – мінімальна тривалість робочого процесу і високий рівень відповідальності.

Для робітників найбільш значущими факторами виступають оплата, пов'язана з результатами праці та сприятливі умови праці, а найменш значущими – достатня поінформованість про стан підприємства, участь в управлінні підприємством та висока ступінь відповідальності. Це вкотре підтверджує необхідність обліку при наймі та просуванні по службі, здатності освоювати нове, адаптуватися до бізнес-середовища, що постійно змінюється, і виконувати нові складні ролі.

Менеджерам варто навчитися оцінювати діючих та майбутніх службовців за п'ятьма показниками [15]:

- мотивації (справжнє прагнення досягти успіху у досягненні безкорисливої

мети);

- допитливості (прагнення випробувати, побачити, дізнатися про нове, готовність вчитися та змінюватися, здатність сприймати критику);
- проникливості (уміння збирати та осмислювати інформацію, яка відкриває нові перспективи);
- уміння переконувати (уміння взаємодіяти з людьми, емоційно та логічно переконувати їх, доносити свої ідеї);
- цілеспрямованості (готовність братися за важкі завдання та здатність відновлюватися після ударів долі).

Важливими також є інтелект, цінності та здатність бути керівником претендента, заснована на восьми загальних якостях [16]:

- стратегічний склад розуму – здатність до узагальнення, складного аналізу та абстрактного мислення;
- знання ринку – хороше знання ринку України та розуміння його впливу на бізнес;
- націленість на результати – зацікавленість у суттєвому підвищенні ключових фінансових показників;
- націленість клієнтів – щире бажання служити інтересам клієнтів;
- співпраця та впливовість – здатність працювати з колегами чи партнерами;
- розвиток організації – прагнення вдосконалювати компанію, залучаючи та готуючи цінних спеціалістів;
- керівництво командою – вміння спрямовувати, узгоджувати, створювати злагоджено працюючі групи;
- керівництво за ходом змін – здатність перетворювати організацію та гуртувати її навколо нової мети.

Проте слід врахувати психологічні особливості особистості. Так, майже всі люди, особливо зайняті інтелектуальною працею, найбільше значення надають трьом факторам:

- незалежності (свобода розпоряджатися своїм життям);
- майстерності (прагнення до досконалості);

- високої мети (бажання, щоб робота служила для чогось більшого, ніж власним інтересам конкретної людини).

Тому якщо несправедлива зарплата дійсно демотивує, то зарплата, що перевищує певний рівень, мотивує зовсім не так сильно, як прийнято рахувати. Демотивують переважно: некомпетентні начальники, відсутність спільної мови з колегами та кар'єрних перспектив, висмикування співробітників без користі для справи, пильне стеження за працівниками, кількість тимчасових співробітників до 4 на 10 постійних і т.д.

1.3 Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом підприємства

Останніми роками формуванню кадрової політики присвячено чимало наукових розробок у сфері теорії управління персоналом, оскільки традиційні методи управління людськими ресурсами створюють механізм гальмування процесів розвитку кадрового потенціалу на підприємствах [46].

Все більшої актуальності набуває таке поняття як «кадрова політика підприємства». В умовах, коли бізнес стратегії та технології перестають бути вирішальними факторами у конкурентній боротьбі на передній план виходить фактор персоналу.

Суттю кадрової політики на підприємстві є робота з персоналом та відповідна концепція розвитку організації. Кадрова політика – складова частина стратегічно орієнтованої політики підприємства. Процес роботи з персоналом має бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату щодо будь-якого питання чи проблеми у кадровій сфері.

Управління кадрами практично полягає у формуванні системи управління кадрами; планування кадрової роботи та розроблення оперативного плану кадрової роботи; проведення маркетингу кадрів підприємства; визначення

кадрового потенціалу підприємства та потреби його в персоналі.

На кадрову політику загалом, зміст і специфіку конкретних програм і кадрових заходів впливає ряд чинників, які стосовно організації прийнято розділяти на два типи: зовнішні та внутрішні (таблиця 1.2).

Таблиця 1.3 - Фактори формування кадрової політики

Тип фактора	Найменування фактора
Чинники зовнішнього середовища	1 Нормативні обмеження
	2 Ситуація ринку праці
Чинники внутрішнього середовища	1 Цілі підприємства, їх тимчасова перспектива та ступінь опрацьованості
	2 Стиль управління, закріплений, зокрема, й у структурі організації
	3 Умови праці
	4 Якісні характеристики трудового колективу
	5 Стиль керівництва

Таким чином, на формування та використання кадрового потенціалу впливає ціла система зовнішніх та внутрішніх (стосовно самого підприємства) факторів.

Фактори формування та використання кадрового потенціалу підприємства - це зовнішні та внутрішні умови середовища, в яких здійснюються процеси формування та використання кадрового потенціалу. Під зовнішніми чинниками розуміються умови, які підприємство неспроможна змінити, але має враховувати під час формування та використання власних кадрів. Внутрішні чинники представляють умови, які у значною мірою піддаються управляючому впливу із боку підприємства [66].

Через підхід, що склався в нашій країні, до сфери управління персоналом як другорядної, керівництво більшості підприємств у кризовій ситуації загострювало увагу лише на економічних і технологічних проблемах виробництва. Результатом став масовий відтік фахівців із промислового сектора до інших секторів

економіки, обумовлений значним зниженням реальних заробітків, скороченням соціальних пілг, невпевненістю у завтрашньому дні. Скорочення чисельності персоналу тоді не викликало будь-яких заперечень з кількісної точки зору, оскільки зменшення обсягів продукції, що випускається, автоматично тягло за собою зниження потреби в працівниках певних спеціальностей. Але при цьому неправильний підхід до організації роботи з персоналом призвів до того, що серед фахівців, що звільнилися в той період з промислових підприємств, основну масу становив не зайвий персонал (співробітники пенсійного віку, низькокваліфіковані, неперспективні працівники), а працівники, що належали до молодшої та середньої вікової груп, а також висококваліфіковані спеціалісти, для яких існувала можливість знайти застосування своїх здібностей на підприємствах приватного сектору. Іншими словами, губилася кадрова еліта, кадровий потенціал підприємств, найкращі, перспективні працівники.

В умовах ринку сутність раціонального використання кадрів підприємства полягає у більш повному виявленні та реалізації здібностей кожного працівника підприємства, посиленні творчого та змістовного характеру праці, піднятті професійно-кваліфікаційного рівня працівників з урахуванням його всебічного стимулювання та відповідної оцінки вкладу кожного працівника у кінцеві результати діяльності підприємства. Навіть якщо підприємство має досконалу матеріально-технічну базу виробництва, має у своєму розпорядженні новітню техніку і технологію, виробничий процес не може здійснюватися нормально у разі нераціонального використання кваліфікаційних та інших здібностей працівників.

У разі кризи кадрова політика вимушено трансформується. Особливості її реалізації пов'язані з обмеженістю фінансових коштів; неминучістю організаційних заходів, пов'язаних із згортанням низки програм соціального розвитку та скороченням чисельності персоналу; підвищеною соціально-психологічною напруженістю в колективі [37].

Соціально-орієнтована кадрова політика має забезпечити зацікавленість працівників у підвищенні ефективності та якості праці на основі створення необхідних умов для розвитку та реалізації трудового потенціалу, постійного

зростання ділової кваліфікації та професіоналізму, просування по службі, підвищення розряду та заробітної плати, покращення соціального забезпечення, залучення працівників до управління виробництвом, створення умов високопродуктивної праці.

У період економічних перетворень, що відбуваються в нашій країні, високу актуальність набула необхідність формування кадрової політики, що відповідає ринковим умовам господарювання та сприяє адаптації персоналу до зміни характеру взаємовідносин у процесі трудової діяльності.

Наразі основними вимогами, які пред'являються до кадрової політики, є [11]:

- активізація діяльності кадрових служб зі стабілізації трудових колективів, підвищення їх трудової та соціальної активності;
- перехід від переважно адміністративно – командних методів управління кадрами до використання економічних, соціальних та морально – психологічних стимулів;
- організація участі трудящих в управлінні, взаємодія з представництвами трудящих, зв'язок з громадськістю.

Сучасна система управління кадрами в умовах ринкової економіки представляє можливості розробки нової, більш гнучкої стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємств, що призводить до радикальних змін у системі управління кадрами.

У разі гострої конкуренції підприємств-виробників на ринку товарів та послуг наслідками невідповідності у першому і другому випадках є такі небажані явища: брак з вини працівника, невиконання договірних зобов'язань, незадовільне обслуговування устаткування й неповна зайнятість наявного парку устаткування, висока плинність кадрів та інших. Для запобігання таких негативних явищ необхідно проводити на підприємстві регулярний аналіз порівняння розряду робіт та рівня кваліфікації працівників. Це дозволяє оцінити використання працівників з урахуванням їх потенційних можливостей та забезпечити раціональне розміщення працівників за конкретними робочими місцями та структурними підрозділами, за

періодами зайнятості протягом зміни чи року. З метою ефективного використання кадрового потенціалу підприємство має:

- встановлювати науково обґрунтовані норми праці та відповідно до покращення організаційно-технічних умов виробництва переглядати їх;
- проводити атестацію та раціоналізацію робочих місць, визначати їх необхідну кількість та скасувати зайві робочі місця;
- встановлювати формули організації праці працівників та розрядів робіт, присвоювати розряди робітникам, організовувати використання передових прийомів та методів праці;
- встановлювати режими роботи підприємства, запроваджувати гнучкі графіки, дозволяти роботу з неповним робочим днем, організовувати надомну працю тощо.

Проблема формування, розвитку та раціонального використання трудових ресурсів є однією з найважливіших для підприємства будь-якої форми власності незалежно від того, на якій зі стадій життєвого циклу воно знаходиться.

У період економічних перетворень, що відбуваються в нашій країні, високу актуальність набула потреба формування кадрової політики, що відповідає ринковим умовам господарювання та сприяє адаптації персоналу до зміни характеру взаємин у процесі трудової діяльності. Це пов'язано з тим, що до початку ринкових перетворень в економіці основна роль кадрової політики підприємства полягала у підтримці соціалістичної ідеології. Закладені у ній принципи передбачали дотримання численних інструкцій і стандартів, орієнтацію на «середньостатистичного» працівника, акцентували увагу персоналу на старанності, кількісній, а не якісній стороні роботи, яку було виконано. Ці принципи були прийнятні лише в умовах планової системи господарювання, коли була відсутня конкуренція, асортимент продукції був досить однотипний і орієнтований на абстрактного споживача, а єдиним замовником виступала держава, яка фінансувала навіть низькорентабельне виробництво [66].

Перелічені вище особливості кадрової політики мають повну протилежність тим принципам, які мають бути закладені в кадровій політиці сучасної компанії,

що функціонує в умовах ринку. Виживання у конкурентному середовищі, отримання стабільного доходу вимагають формування гнучкої, орієнтованої на споживача стратегії, постійного оновлення асортименту своєї продукції. За наявності у підприємств дефіциту оборотних коштів та кризи неплатежів здійснити це можливо лише приділяючи особливу увагу персоналу, акцентуючи його увагу на пошуку нестандартних, оригінальних рішень, творчому підході під час виконання роботи, заохочуючи ініціативність, що передбачає перехід від жорстких адміністративних методів управління до більш гнучких, які передбачають наявність ефективного зворотного зв'язку, створення системи соціальних і правових гарантій.

При цьому необхідно зазначити, що підставою для внесення суттєвих змін до кадрової політики може бути наявність:

- пасивності та байдужості персоналу до роботи, яку було виконано;
- надмірної централізації управлінських функцій, що знижує ефективність процесу управління;
- небажання здатних та компетентних працівників обіймати керівні посади на підприємстві;
- постійних та необґрунтованих протестів з боку персоналу проти будь-яких нововведень;
- погіршення показників ефективності та якості трудової діяльності, тобто поява негативних тенденцій у сфері управління персоналом.

Розглянуті вище проблеми, що виникли у підприємств у галузі управління персоналом, дозволяють зробити висновок, що основними факторами, що перешкоджають впровадженню кадрової політики, яка відповідає ринковим умовам функціонування, можуть бути [37]:

- невідповідність працівників усіх рівнів до роботи у нових умовах;
- втрата інтересу до новаторської роботи, викликана відсутністю справедливої оцінки трудового вкладу та обмеженням ініціативи;
- відсутність достовірної інформації та взаєморозуміння та довіри «верхів» та «низів»;

- відсутність відповідної теоретичної та методичної бази.

Нині систему управління персоналом підприємств можна охарактеризувати як «перехідну». Здебільшого служби управління персоналом підприємств роблять безпланові, стихійні спроби привести сформовані раніше принципи кадрової політики та технології управління персоналом у відповідність до вимог, що диктуються ринковою системою господарювання. Орієнтуються вони при цьому на нагальні потреби, загальна концепція кадрової діяльності, як правило, не опрацьовується, що в результаті призводить до тимчасового покращення ситуації та не дозволяє усунути весь комплекс проблем, що існують у сфері управління персоналом. Це свідчить про те, що перетворення, які проводяться на підприємствах, у тому числі й у сфері управління персоналом, вимагають переорієнтації на нову філософію роботи, а отже, зміни системи пріоритетів і критеріїв оцінки.

У зв'язку з цим виникає необхідність формування спеціального підрозділу, що займається вивченням, цілеспрямованим розвитком та зміцненням організаційної культури у тісній взаємодії з керівниками різних ланок управління та неформальними лідерами, що дозволить своєчасно отримувати необхідну інформацію, а також уникнути односторонності та суб'єктивізму.

1.4 Інноваційні підходи у професійно–практичній підготовці, як засіб формування компетентності майбутніх робітників

Розвиток системи вищої та середньої освіти вимагає від педагогічної науки та практики вивчення та впровадження сучасних технологій та нових методів навчання дітей та молоді. Основною ознакою інновації є здатність впливати на загальний рівень професійної діяльності педагога, розширювати інноваційні можливості освіти у навчальному закладі та регіоні. Інновації в освіті - це процес створення, впровадження та поширення в освітній практиці нових ідей, засобів,

педагогічних та управлінських технологій, в результаті яких підвищуються показники досягнень структурних компонентів освіти, відбувається перехід системи в якісно інший стан.

Очевидно, що проблеми навчання, виховання, розвитку дітей та молоді можуть бути успішно вирішені лише за постійного вдосконалення системи освіти на основі наукових принципів, високого рівня професіоналізму педагогів, підвищення їх кваліфікації, модифікації сучасних підходів до організації педагогічного процесу.

Головною функцією освіти є розвиток людини. Освіта повинна забезпечити кожному, хто навчається, широкі можливості для отримання таких умов розвитку та підготовки до життя: знання про людину, природу та суспільство, які сприяють формуванню наукової картини світу як основи світогляду та орієнтації у виборі сфери майбутньої практичної діяльності; досвіду комунікативної, розумової, емоційної, фізичної, трудової діяльності передбачає формування основних інтелектуальних, трудових, організаційних умінь і навичок, необхідних у повсякденному житті [10].

Одним із шляхів підвищення ефективності системи освіти є впровадження у практику інновацій. Впровадження інновацій у сферу освіти - це складний процес, що передбачає поступове оновлення та вдосконалення змісту, методів, засобів, педагогічних технологій, що, безумовно, впливає на якість педагогічного процесу.

Відзначимо, що під інноваціями у навчанні розуміються нові методики викладання, нові методи організації занять, нововведення у створенні освіти, методи оцінки освітнього результату. Наприклад, створення профільних класів, школа-парк, ігрові методики, т'юторство.

Під інноваціями в управлінні слід розуміти нововведення, спрямовані на залучення фахівців до управління освітніми установами та різні схеми організації управлінської та господарської діяльності: маркетингові дослідження освітніх установ; освіти проблемних груп та кафедр у середині закладу; створення опікунських та управлінських рад із реальними функціями; створення мережевої взаємодії та структури взаємодії навчальних закладів; запровадження ваучерів у

системі підвищення кваліфікації.

Під інноваціями у підготовці та перепідготовці кадрів освіти слід розглядати нові методики викладання, нові засоби організації занять, а також нові програми перепідготовки кадрів, орієнтовані на зміну вимог до якості освіти: дистанційне навчання; створення мережових структур; створення інтегрованих міжпредметних курсів щодо навчання нових професійних груп (менеджерів освіти, експертів, вчителів профільної школи).

Найбільш успішно нововведення впроваджуються у відносно невеликих колективах (від 500 до 1000 осіб), де легше проводити психологічну підготовку персоналу до нововведень і де швидше можна пробудити в людях ентузіазм та віру в успіх. Зазначимо, що при впровадженні нововведень необхідно планувати і ризик: як зазначають М.Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі, кожне друге організаційне нововведення закінчується невдачею (тобто ризик становить 50 %).

У наш час відбувається модернізація, еволюція системи освіти від класичного університету до віртуального, від лекційного викладання матеріалу до комп'ютерних освітніх програм, від книжкової бібліотеки до комп'ютерної, від багатотомних паперових енциклопедій до сучасних пошукових баз даних [48].

Сьогодні в усіх розвинених країнах світу наголос у процесі реформування систем освіти переноситься на навчання вмінню самостійно здобувати потрібну інформацію, виділяти проблеми і знаходити шляхи їх раціонального вирішення, вміти критично аналізувати набуті знання і застосовувати їх для розв'язання нових завдань.

Більшість розвинених країн світу усвідомили необхідність особистісноорієнтованої освіти, в якій учень дійсно є центральною фігурою навчального процесу. Що означає поняття «особистісно-орієнтоване навчання»? Особистісно-орієнтоване навчання досить важко забезпечити в умовах традиційного навчання в школі чи університеті, яке називається «закритим», оскільки поведінка здобувача контролюється як у просторі, так і в часі. Планування навчального процесу повністю здійснюється викладачами. Закрита форма навчання спрямована в основному на формування знань, умінь та навичок.

Тому сьогодні на зміну традиційним «закритим» системам навчання приходять нові «відкриті» системи, до яких належить і дистанційна освіта.

Нове інформаційне середовище стало підґрунтям розвитку сучасної дистанційної освіти. Хоча певні елементи дистанційної освіти використовувались і раніше в інших формах навчання (в першу чергу заочного), у повному сенсі дистанційна освіта є дітищем нашого часу. Вона можлива лише з використанням найновітніших інтерактивних технологій (комп'ютерних освітніх систем у звичайному та мультимедійному варіантах, електронних бібліотек і баз даних із віддаленим доступом, комп'ютерних мереж, супутникових телевізійних антен тощо) [33].

Зауважимо, що слід диференціювати поняття «дистанційна освіта» і «дистанційне навчання». Очевидно, що дистанційна освіта - це нова форма організації навчання, яка займає проміжне становище між стаціонарною і заочною формами, а дистанційне навчання - це новий метод дидактики. На думку багатьох учених, дистанційна освіта — це організований за певними темами, дисциплінами навчальний процес, який передбачає активний обмін інформацією між здобувачами і викладачами, а також між самими здобувачами і який максимально використовує сучасні засоби нових інформаційних технологій.

Дистанційна освіта - це багатоаспектне явище. Тому в режимі дистанційної освіти слухачі можуть отримати підготовку в будь-яких сферах наукових знань [33].

Гнучкість дистанційної освіти як методу навчання багато в чому зумовлена тим, що слухач може обирати найбільш зручний для нього режим навчання (закінчити навчання не за один, а за два роки; інтенсивно навчатися в один період і знизити активність в іншій). Загальний же строк навчання, необхідний для повного засвоєння курсу, що пропонується, залежить від обсягу та характеру навчального курсу. Щодо строків навчання діапазон послуг у режимі дистанційної освіти може бути досить широким — від 2 — 3 місяців до 5 — 6 років. Так, для одержання кваліфікації (ступеня) «бакалавр» або «магістр» необхідна досить тривала підготовка слухача, а курс підвищення кваліфікації, насамперед

нотаріусів потребує значно меншого часу. Якщо строк навчання досить великий (3-5 років), то він має поділятися на окремі навчальні модулі (курси, блоки) навчальної програми. Такі базові навчальні курси мають бути поділені на декілька навчальних модулів або блоків навчального матеріалу.

Кожен із цих модулів повинен містити як навчальну, так і контролюючу знання частину. Кожен навчальний модуль може включати не тільки інформацію, яка є традиційною для підручника, але й пошукові бази даних за темою, які б містили нормативні акти, постанови судових органів, судову практику, наукові розробки, присвячені цій темі (статті, книги, автореферати дисертацій тощо). Крім того, модуль може мати вихід до Інтернету і давати змогу здобувачеві самостійно знаходити необхідну інформацію про ті чи інші цивільно-правові інститути в інших країнах.

Важливою є також частина модулю, що передбачає можливості перевірки їх практичних навичок і знань (практичні завдання, тести, контрольні запитання тощо). У процесі навчання важливу роль відіграють нові засоби подання інформації. Крім мультимедійності (застосування анімації, тримірного зображення тощо), навчальний модуль може мати і звукове оформлення [].

Використання всіх можливостей новітніх комп'ютерних технологій дасть змогу активізувати всі канали сприйняття здобувачами інформації, зробити процес навчання цікавим та плідним.

До позитивних аспектів дистанційної освіти, на нашу думку, потрібно віднести такі можливості, як:

- здобуття освіти особами, які за тих чи інших обставин не в змозі отримати її іншим способом;
- здобуття освіти без відриву від виробництва, місця проживання, а також здобуття одночасно декількох освіт у різних навчальних закладах;
- здобуття освіти в зручний час, у зручному місці та зручному темпі навчання;
- формування з набору незалежних навчальних курсів (модулів) оптимального індивідуального або групового плану навчання;

- одночасне спілкування здобувачів із викладачами та між собою незалежно від місця їх перебування та часу входження в інформаційну та телекомунікаційну мережу;

- зменшення витрат на проведення навчання (немає витрат на оренду приміщень, на дорогу до місця навчання як у викладачів, так і здобувачів тощо); - навчання великої кількості людей водночас;

- підвищення якості освіти за рахунок використання сучасних засобів, - великих електронних бібліотек тощо;

- створення єдиного освітнього простору;

- використання найсучасніших досягнень інформаційних та телекомунікаційних технологій в освітньому процесі тощо.

У свою чергу негативними аспектами дистанційної освіти ми вважаємо [33]:

- фактичну відсутність вітчизняних розробок кваліфікованих засобів навчально-методичного забезпечення (електронних підручників та книг, тестів та віртуальних тренажерів тощо) з необхідної спеціальності;

- низький рівень комп'ютеризації навчальних закладів;

- відсутність досконалої нормативної бази існування і розвитку дистанційної освіти та державно визнаних концептуальних розробок, що нівелює її загальнодержавне значення і зводить його до корпоративних інтересів окремих груп осіб, які інколи можуть бути і не зовсім компетентними в цій галузі, та ін.

Новітні інформаційні технології" можуть бути успішно застосовані і в навчанні за традиційними навчальними програмами, але з використанням засобів «дистанційного навчання». Передусім мова йде про здобувачів, які навчаються за будь-якою (денною, вечірньою або заочною) формою.

Відомо, що самостійна робота здобувачів забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення конкретної дисципліни. Однак традиційні засоби (підручники, навчальні та методичні посібники, конспекти лекцій викладача тощо) можуть бути доповнені спеціальними навчальними комп'ютерними програмами з будь-яких дисциплін. Ці

програми мають будуватися з допомогою новітніх комп'ютерних технологій із застосуванням таких можливостей, як мультимедійність, інтерактивність та гіпертекст.

Дистанційне навчання є відкритим і доступним для всіх, незалежно від того місця, де людина мешкає. Це навчання, а не самоосвіта. Воно використовує як технологічну основу сучасні засоби нових інформаційних технологій і засоби масової комунікації - як звичні (радіо, телебачення, факс), так і нові (аудіо-. теле- і відеоконференції, комп'ютерні телекомунікації тощо).

Дистанційне навчання з використанням комп'ютерних та інформаційно-комунікаційних технологій, як правило, проявляється у формі телеконференції, чат-заняття, веб-заняття, аудіо-. відеоконференції. Телеконференції — e-mail листування, що базується на списках розсипки, як альтернатива звичайному листуванню. Для такої форми навчання є характерним досягнення лише базових завдань освіти.

Чат-заняття — навчальні заняття з використанням чат-технологій: обміном невеликими текстовими повідомленнями в реальному часі. Такі заняття проводяться водночас, щоб усі учасники мали можливість спільного доступу до чату. Чат як засіб спілкування може використовуватися як окремо, так і разом з іншими формами навчання, доповнюючи їх.

Веб-заняття — це збірне поняття для дистанційних уроків, які проводяться у вигляді конференцій, семінарів, ділових ігор, форумів, лабораторних та контрольних робіт, практикумів, онлайн тестувань, опитувань та інших форм навчальних занять, що реалізуються за допомогою засобів і технологій Інтернет - а саме за допомогою технологій WWW нового покоління, що забезпечують інтерактивність спілкування. Саме на таку форму навчання наразі покладаються найбільші сподівання як на дуже зручну, невибагливу до технічного оснащення, гнучку в управлінні та інтуїтивно зрозумілу у використанні особами різного віку та освіченості.

Основним засобом інтерактивного спілкування здобувачів із викладачем та між собою під час використання веб-технологій є форуми — технологія обміну

текстовими повідомленнями. На відміну від чату - більш простої форми спілкування, форуми дозволяють обмінюватися повідомленнями асинхронно, а отже, є досить тривалими в часі:

- форуми і повідомлення в ньому можуть мати як приватний, так і публічний характер: організовуються за конкретними темами, у яких зручно ставити питання та шукати відповіді на поставлені раніше;

- дають можливість коментувати чиесь запитання чи відповідь на нього, висловлюючи при цьому, наприклад, власну думку з тієї чи іншої проблеми.

Форуми є насамперед джерелом практичних знань, на відміну від звичайних веб-занять. Адже форуми створюються на «історії» живого спілкування з найбільш актуальних питань, що, як правило, мають практичний характер.

Аудіо, відеоконференції (аудіокастн, вебкастн, вебінарн) - форма навчання за допомогою найсучасніших технологій передання звуку та зображення. Дозволяють проводити практичні «зустрічі» викладачів та слухачів на великій відстані, також дають змогу зібрати значну аудиторію, але вимагають присутності слухача біля технічних засобів відтворення такого спілкування в певний, заздалегідь заданий час. Можуть організовуватися як в односторонньому порядку, так і з використанням зворотного зв'язку, тобто бути інтерактивними.

Застосування сучасних ефективних комунікативних технологій, які дозволяють забезпечувати постійну взаємодію між учасниками навчання, значною мірою відрізняє дистанційне навчання від заочного. В основі курсу дистанційного навчання є низка важливих педагогічних положень. У центрі процесу навчання - самостійна пізнавальна діяльність того, хто навчається.

Навчання, самостійне оволодіння знаннями стало сьогодні потребою людини. Отже, необхідною є гнучка система освіти, яка дозволяє отримувати знання там і тоді, де і коли це зручно кожному індивіду. В той же час важливо не тільки отримати певну суму знань, але й навчитися самостійно здобувати нові, працювати з інформацією, оволодівати способами пізнавальної діяльності.

Самостійне оволодіння знаннями не повинно бути пасивним, навпаки, із самого початку індивід залучається до активної пізнавальної діяльності, яка

передбачає практичне застосування цих знань. Організація самостійної діяльності передбачає використання найновіших педагогічних технологій, що стимулюють розкриття внутрішніх резервів кожного індивіда, який навчається (проблемні методи, модульне навчання тощо).

Дистанційне навчання, індивідуалізоване у своїй основі, не виключає разом із тим можливості широкої комунікації тих, хто навчається. Це комплекс навчальних послуг, що надаються широким верствам населення в країні та за кордоном за допомогою спеціалізованого інформаційного середовища, яке базується на засобах обміну навчальною інформацією на відстані. Дистанційне навчання є однією з форм безперервної освіти, покликаної реалізувати право людини на освіту та отримання інформації. Це нова форма організації навчального процесу, яка базується на принципі самостійного навчання здобувача [33].

Середовище навчання характеризується тим, що здобувачі часто віддалені від викладача в просторі, в той же час вони мають можливість у будь-який момент спілкуватися з допомогою телекомунікації. Навчаючись навіть на денній формі особа, яка має відповідні технічні засоби, може продовжувати здійснювати своє навчання, контролювати свою успішність, проводити зріз класних знань у періоди, коли вона фактично не здатна безпосередньо навчатися стаціонарно (хвороба, канікули, академічна відпустка). Тому дистанційне навчання розуміється нами як можливість здобувати освіту шляхом відвідування лекційних, семінарських, практичних та лабораторних занять, здійснення самопідготовки, стартового, поточного, рубіжного та кінцевого контролю (тестування, тренінги, віртуальні тренажери, складання рейтингів знань, підсумковий аналіз, заліки, іспити), користуватися віртуальними класами, лабораторіями, бібліотеками, навчально-інформаційним і аудіо- та відео матеріалами, базами даних із віддаленим доступом тощо. опосередковано. через використання електронних та телекомунікаційних технологій, у зручний для особи, яка навчається, час, у зручному місці та темпі навчання.

Отже, основу навчального процесу при дистанційному навчанні становить цілеспрямована та контрольована інтенсивна самостійна робота здобувача, який

може вчитися в зручному для себе місці, за індивідуальним розкладом, маючи при собі комплект спеціальних засобів навчання та узгоджену можливість контакту з викладачем по телефону, електронній та звичайній пошті, а також віч-на-віч.

Дистанційне навчання - це цілеспрямований інтерактивний, асинхронний процес взаємодії суб'єктів та об'єктів навчання між собою та із засобами навчання, при цьому процес навчання індиферентний до їх просторового місцезнаходження.

Підготовка молодих кадрів неможлива без використання якісної, інтелектуальної навчально-наукової інформації, яка є надійною ресурсною базою для інформатизації навчального процесу, створення сучасних науково-освітніх комп'ютерних мереж і вдосконалення системи підготовки фахівців у цілому. Слід зазначити, що проблема запровадження в процес підготовки кадрів сучасних видів інформаційних систем, особливо автоматизованих, є наразі надзвичайно актуальною справою. Тому для підготовки висококваліфікованих фахівців обов'язково необхідно проводити вдосконалення систем інформаційного забезпечення навчального процесу, з урахуванням сучасних досягнень науки і техніки, розвитку наукових підходів, конкретних методів і методик.

Взагалі, підвищення якості підготовки фахівців розглядається як комплексна проблема, від вирішення якої залежить зміст навчання на основі впровадження в навчальний процес інноваційних технологій.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи, слід зазначити, що в економічній науці існують різні точки зору щодо сутності та природи таких категорій сфери праці, як «робоча сила», «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «людський капітал», «кадри», «кадровий потенціал», які відображають поступове усвідомлення суспільством зростання ролі людини в економіці, зростання ролі кадрового потенціалу та формування його ефективної структури на підприємстві.

Використання теорії оцінки, формування та управління кадровим потенціалом організації є ключовим чинником його конкурентоспроможності. В умовах ризику втрати найбільш затребуваної на світовому ринку праці активної частини населення, зважаючи на посилення міграційних процесів, національним підприємствам слід приділяти більше уваги розробці та тестуванню креативних способів підготовки кадрового резерву, особливо керівного складу. Робота з вмотивованими, допитливими, проникливими, переконливими та цілеспрямованими кандидатами має проходити не лише по лінії матеріальної мотивації, а також надання свободи дій та залучення до вирішення масштабних колективних, організаційних чи громадських завдань.

При цьому роль керівника торкається аспектів, що знаходяться поза класичними теоріями управління персоналом, такі як створення творчої напруги, забезпечення творчої маневреності та регулювання творчих проблем, що є предметом подальших досліджень.

Тож для того щоб утримати працівників із високим потенціалом потрібно роботодавцям:

- платити справедливую зарплату;
- надавати їм свободу дій у таких відносинах:
- завдання (над чим вони працюють);
- час (коли вони працюють);
- колектив (з ким вони працюють);
- методи (як вони працюють);
- залучення до вирішення масштабних колективних, організаційних чи громадських завдань.

Крім цього, керівництву необхідно допомагати кращим професійно зростати, реалізуючи грамотну стратегію ротації та утримання персоналу. Просування своїх найздібніших співробітників по службових сходах простим розширенням їхніх службових обов'язків, збільшенням виділених їх відділам чи проектам бюджету та кількості підлеглих призведе до продовження, але не прискорення, їх розвитку. До прискорення можуть підштовхнути різноманітні,

складні завдання, за які не кожен хоче взятися.

Одним із заходів розвитку кадрового потенціалу є інновації в освіті, які вважаються нововведеннями, спеціально спроектованими, розробленими або «випадково відкритими» в якості педагогічної ініціативи. Зміст інновації можуть становити науково-теоретичні знання певної новизни, нові ефективні освітні технології, виконаний у вигляді технологічного опису ефективний інноваційний педагогічний досвід, готовий до впровадження. Нововведення є нові якісні стани навчально-виховного процесу, що формуються при впровадженні у практику досягнень педагогічної та психологічної наук, при використанні передового педагогічного досвіду.

Розгляд інноваційного процесу з позицій синергетики дозволяє подолати сформоване в педагогічній літературі досить поширене уявлення про нововведення як дискретні стани освітньої системи або її окремих компонентів. Інновації (це не «разові») процедури, що плануються та здійснюються після виникнення наукової ідеї шляхом запровадження їх у педагогічну практику. У працях, присвячених соціокультурним інноваціям, обґрунтовано надається концепція інноваційних процесів у статусі безперервного оновлення відповідної системи, що відбувається внаслідок цілеспрямованого накопичення інноваційного потенціалу.

На підставі викладеного вище є вірним трактувати інновації в освіті як процесу безперервного оновлення педагогічної системи, те, що відбувається внаслідок цілеспрямованого накопичення інноваційного потенціалу. При цьому інноваційний процес слід розуміти як об'єктивний процес, що оновлюється в результаті розвитку системи освіти. Це дає можливість формувати та розвивати кадровий потенціал.

2 Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «КАВА_ШОК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «КАВА_ШОК»

Кондитерська промисловість - один з напрямків харчової промисловості, що найбільш динамічно розвиваються. Ця галузь перебуває у постійному вдосконаленні, оскільки потребує максимального рівня оптимізації виробництва, у зв'язку з чим особливим попитом користуються системи автоматизації, які дозволяють значно скоротити витрати виробництва кінцевої продукції [60].

Весь спектр виробництва цієї галузі, можна розділити на дві групи: вироблення цукристих виробів та виробництво борошняних кондитерських виробів. У свою чергу, ці групи можна розділити на такі виробництва: шоколадне, цукеркове, карамельне, вафельне та безліч інших, що різняться між собою технологією виробництва, використанням обладнанням та типом кінцевої продукції.

Технологія виробництва кондитерських виробів розділена кілька основних груп, що передбачає використання різного кондитерського устаткування [67]:

- виробництво карамелі. На більшості підприємств, для цього виду продукції, застосовуються лінії для виробництва та упаковки різних желейних виробів, що використовують крохмаль, желатин, кремові маси або рослинний клей (гуміарабіка) як жувальна карамель, мармелад або цукерки. Продуктивність таких ліній становить від 500 до 1500 кг/годину;

- шоколадне виробництво. При первинній обробці какао-бобів використовуються сортувально-очисні машини, дробильно-сортувальні машини, обжарювальні апарати, різні установки приготування тертого какао та безліч інших одиниць обладнання, що застосовуються для даного виробництва. Подальше приготування шоколадних мас відбувається на автоматизованих лініях, що складаються з передавальних сталевих стрічкових транспортерів, рецептурно-

змішувальних станцій, двовальцевих млинів, конш-машин, збірників, що темперують. Саме собою виробництво шоколадних виробів є високорентабельним у зв'язку з чим багато підприємств кондитерської промисловості використовують цей напрямок;

- виробництво борошняних кондитерських виробів. Цей вид продукції займає понад 55% від загальної кількості кондитерських виробів, причому найбільший попит у цій сфері належить виробництву печива. Основною сировиною для його виробництва є цукор, мука, патока та різні жири. На першому етапі дані інгредієнти змішуються, після чого проходять через просіювач і подаються на живильник, який рівномірно направляє суміш в місильну машину. Після цього, по транспортеру, готове тісто прямує до машини, що штампує, в результаті чого формуються заготівлі печива, які направляються в камеру зволоження і пекарню камеру. Після випікання, печиво проходить процес охолодження та упаковки.

Товариство з обмеженою відповідальністю «КАВА_ШОК» створено на підставі Закону України "Про господарські товариства" з метою отримання прибутку від виробництва хліба та хлібобулочних виробів; виробництва борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

Предметом діяльності товариства є:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів;
- виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
- виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
- оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
- неспеціалізована оптова торгівля

На ТОВ «КАВА_ШОК» прийнята лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка характеризується тим, що керівник підприємства передає частину своїх обов'язків та уповноважені функціональним заступникам. Це дозволяє розподілити адміністративно-управлінську роботу і доручити її

найбільш кваліфікованим кадрам.

Під час аналізу виробничо-господарської діяльності використовується фінансова звітність підприємства.

Виробнича програма підприємства – це завдання щодо кількості, асортименту і якості продукції (робіт, послуг), яку вони повинні виробити та реалізувати у звітному періоді, виходячи з попиту. Обсяг продукції може вимірюватися як у натуральному вираженні (штуках, одиницях тощо), так і у вартісному вираженні (грн.). Натуральними показниками виробничої програми є обсяг продукції в натуральних одиницях за номенклатурою й асортиментом [31].

Задачею аналізу виробничої програми є оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на обсяг виробництва продукції, виявлення резервів та розроблення заходів щодо їх впровадження. Темпи зростання обсягу виробництва і реалізації продукції, поліпшення її якості безпосередньо впливають на обсяг витрат, на прибуток і рентабельність підприємства. Тому аналіз цих показників має важливе значення. Аналіз динаміки обсягу випуску і реалізації продукції проводиться за допомогою показників: базисних темпів росту, ланцюгових темпів росту, середньорічних темпів росту (приросту).

Динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка та структура обсягів виробництва та реалізації продукції

Роки	Обсяг виробництва, тис. грн	Темп росту, %		Обсяг реалізації, тис. грн	Темп росту, %		Доля реалізації у виробництві, %
		базисний	ланцюговий		базисний	ланцюговий	
2017	1400,9	-	-	1031	-	-	73,6
2018	1715,9	122,5	122,5	1498	145,3	145,3	87,3
2019	1910,3	136,3	111,3	1873	181,7	125,0	98,1
2020	2102,3	150,0	110,05	2075	201,3	110,8	98,7
2021	2289,4	167,0	124,7	2148,9	215,7	123,5	94,3

Аналіз таблиці 2.1 дозволяє зробити висновки, що обсяг виробництва за аналізований період зростає з 1400,9 тис. грн в 2017 р. до 1715,9 тис. грн у 2018 р., а потім продовжує зростання до 2289,4 тис. грн в 2021 р. і 2148,9 тис. грн в 2021 р. Загальний темп зростання обсягу виробництва за аналітичний період складає 150%, що обумовлює приріст 50,0% в 2021р. порівняно з 2017 р. (рисунок 2.1).

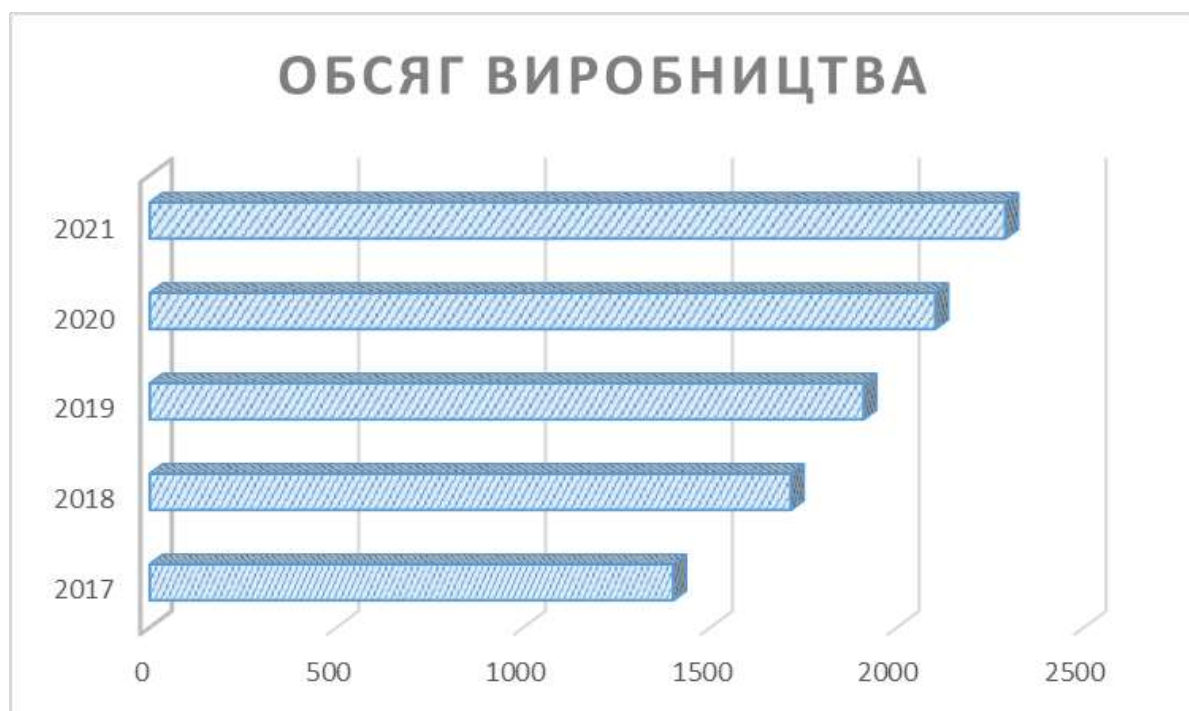


Рисунок 2.1– Динаміка обсягів виробництва у 2017-2021 роках, тис. грн

Обсяг реалізації за цей же період має аналогічну тенденцію до зростання, базисний темп якого склав 201,3%. При цьому слід зазначити, що частка реалізованої продукції виробленої в 2017–2021 роках складала від 73,6% до 98,7% (у 2021 р.). Таке співвідношення говорить про те, що не вся вироблена продукція реалізовувалася в повному обсязі, особливо це стосується 2017 р., так як в 2017 р. цей відсоток зростає до 87,3%, а в 2021 р. майже відповідає обсягу виробленої продукції. Така ситуація виникає внаслідок зростання купівельної спроможності, а також при удосконаленні маркетингової політики. В даному випадку на зростання обсягу виробництва і реалізації продукції вплинули обидва глобальних фактори.

2.2 Аналіз показників ефективності використання основних засобів підприємства

Процеси виробництва на підприємствах (організаціями) всіх форм власності передбачає використання основних засобів.

Основні засоби – це частина засобів виробництва, які діють у процесі виробництва протягом тривалого періоду часу, зберігають при цьому впродовж усього періоду натурально-речовинну форму і переносять свою вартість на продукцію по частинах у міру зносу у вигляді амортизаційних відрахувань [30].

Основні фонди поділяються на основні виробничі і основні невиробничі фонди.

До основних виробничих фондів належать ті основні фонди, які беруть участь у виробничому процесі безпосередньо (верстати, устаткування тощо) або створюють умови для виробничого процесу (виробничі будівлі, споруди тощо).

Основні невиробничі фонди - це об'єкти культурно-побутового призначення (клуби, їдальні тощо).

Розрізняють активну й пасивну частини основних фондів. Ті фонди (машини, обладнання тощо), які беруть безпосередню участь у виробничому процесі, належать до активної частини основних фондів. Інші (будівлі, споруди), які забезпечують нормальне функціонування виробничого процесу, відносять до пасивної частини основних фондів.

Аналіз основних засобів здійснюється за наступними основними напрямками: аналіз наявності, структури і руху основних засобів на підприємстві, аналіз основних показників використання основних засобів, аналіз забезпеченості підприємства основними засобами .

Аналізу складу і структури основних засобів ТОВ «КАВА_ШОК» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Склад і структура основних засобів ТОВ «КАВА_ШОК»

Види основних засобів	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Основні засоби, всього, у т. ч:	3157,2	100	3398,1	100	3598,9	100	3612,8	100	3736,5	100
будинки, споруди та передавальні пристрої	2348,1	74,6	2487,1	73,2	2563,85	71,24	2561,11	70,89	2574,45	68,9
машини та обладнання	489,1	15,6	491,4	14,46	501,34	13,93	515,07	14,26	544,3	14,57
транспортні засоби	411,7	13,09	419,5	12,35	425,12	11,81	432,32	11,97	480,85	12,87
інструменти, прилади, інвентар	97,54	3,10	98,11	2,89	100,37	2,79	97,90	2,71	131,87	3,53
інші необоротні, матеріальні активи	7,49	0,24	6,21	0,18	8,22	0,23	6,4	0,18	5,04	0,13

Аналіз таблиці 2.3 показав, що основна частина основних засобів припадає на «Будинки, споруди та передавальні пристрої» (74,6% - 68,9%), хоча, як бачимо, їх частка має тенденцію до скорочення. Аналогічно скорочується питома вага інших необоротних матеріальних активів при зростанні питомої ваги інших видів основних засобів. За 2018-2022 рр. вартість основних засобів зросла з 3157,2 до 3736,5 тис. грн за рахунок зростання вартісного виразу всіх видів основних засобів, окрім інших необоротних матеріальних активів.

Подальшим етапом аналізу основних засобів є розрахунок і вивчення динаміки середньорічної вартості основних засобів за первісною вартістю на підставі вихідних даних, які приведені в таблиці 2.3.

Вартість основних засобів на початок 2022 року склала 3612,8 тис. грн. Вартість основних засобів на кінець року склала 3736,5 тис. грн.

З даних таблиці бачимо зростання усіх показників руху основних засобів, що позитивно впливає на функціонування підприємства.

Таблиця 2.3 – Рух основних засобів ТОВ фірма «КАВА_ШОК»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Вартість основних засобів на початок року, тис. грн	3518,2	3598,9	3612,8
Надійшло основних засобів за рік, тис. грн	497,5	563,7	431,1
Вибуло основних засобів за рік, тис. грн	416,8	549,8	307,4
Вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	3598,9	3612,8	3736,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	3558,5	3605,8	3674,6

Більш детально аналіз руху, стану та ефективність використання основних засобів можна провести, використовуючи відповідні показники. Вихідними даними для розрахунку будуть служити дані таблиці 2.4.

Для вивчення руху основних засобів використовують показники оновлення і вибуття, які виступають узагальнюючою характеристикою інтенсивності цього процесу. Особливе значення надається дослідженню надходження нових основних засобів. З цією метою розраховують коефіцієнт оновлення, який характеризує частку нових основних засобів, що надійшли у звітному періоді на підприємство, в загальному обсязі на кінець року.

Особливе значення надається дослідженню надходження нових основних засобів. З цією метою розраховують коефіцієнт оновлення, що характеризує частку нових основних засобів, що поступили в звітному періоді на підприємстві, в загальному обсязі на кінець року. Коефіцієнт оновлення розраховується за формулою:

$$K_o = OZ_{\text{вв}} / OZ_{\text{кр}}, \quad (2.1)$$

де K_o – коефіцієнт оновлення основних засобів;

ОЗ_{вв} – вартість основних засобів введених в звітному періоді, тис. грн;

ОЗ_{кр} – вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.

$$2020 \text{ р. - } K_o = 497,5/3598,9 = 0,14.$$

$$2021 \text{ р. - } K_o = 563,7/3612,8 = 0,16.$$

$$2022 \text{ р. - } K_o = 431,1/3736,5 = 0,115.$$

Коефіцієнт вибуття показує, яка частина основних коштів, що знаходиться на підприємстві на початок звітнього року вибула за цей період внаслідок зносу. Він відбиває міру вибуття основних засобів, розраховується за формулою:

$$K_{\text{виб}} = OZ_{\text{вив}} / OZ_{\text{пр}}, \quad (2.2)$$

де *K_{виб}* – коефіцієнт вибуття основних засобів;

ОЗ_{вив} – вартість основних засобів виведених у звітному періоді, тис. грн;

ОЗ_{пр} – вартість основних засобів на початок року, тис. грн.

$$2020 \text{ р. - } K_{\text{виб}} = 416,8/3518,2 = 0,12.$$

$$2021 \text{ р. - } K_{\text{виб}} = 549,8/3598,9 = 0,15.$$

$$2022 \text{ р. - } K_o = 307,4/3612,8 = 0,085.$$

Надзвичайно актуальним є вивчення технічного стану основних засобів, що важливо для науково обґрунтованого планування їх відтворення. Для такої характеристики використовують коефіцієнти зносу і придатності засобів праці.

Коефіцієнт зносу показує частку перенесеної вартості засобів у їх первісній вартості і розраховується за формулою:

$$K_{\text{зн}} = (OZ_{\text{пер}} - OZ_{\text{зал}}) / OZ_{\text{пер}}, \quad (2.3)$$

де *K_{зн}* – коефіцієнт зносу основних засобів;

ОЗ_{пер} – первісна вартість основних засобів, тис. грн;

ОЗ_{зал} – залишкова вартість основних засобів, тис. грн.

$$2020 \text{ р. - } K_{\text{зн}} = 1225,3/3598,9 = 0,34.$$

$$2021 \text{ р. - } K_{\text{зн}} = 1285,7/3612,8 = 0,36.$$

$$2022 \text{ р.} - K_{3n} = 1325,9/3736,5 = 0,355.$$

Коефіцієнт придатності основних засобів відбиває частку залишкової вартості засобів у їх первісній вартості. Він розраховується за формулою:

$$K_{прд} = 1 - K_{3n}, \quad (2.4)$$

де $K_{пр}$ – коефіцієнт придатності основних засобів.

$$K_{пр\ 2020} = 1 - 0,34 = 0,66;$$

$$K_{пр\ 2021} = 1 - 0,36 = 0,64;$$

$$K_{пр\ 2022} = 1 - 0,355 = 0,645.$$

Узагальнюючими показниками, що характеризують рівень забезпеченості підприємства основними засобами, являються фондівдача, фондомісткість і фондоозброєність.

Фондовіддача основних засобів (Фвід) визначається як відношення обсягу виробленої продукції (Q) до середньої вартості основних засобів (ОЗ), і показує скільки продукції отримує підприємство з кожної гривні, вкладеної в ОЗ.

$$\Phi_{\text{від}} = \frac{Q}{OЗ} \quad (2.5)$$

$$2020 \text{ р.} - \Phi_{\text{від}} = 1715,9/3558,88 = 0,48 \text{ грн/грн.}$$

$$2021 \text{ р.} - \Phi_{\text{від}} = 1910,32/3605,85 = 0,53 \text{ грн/грн.}$$

$$2022 \text{ р.} - \Phi_{\text{від}} = 2102,3/3674,8 = 0,572 \text{ грн/грн}$$

Динаміка фондівдачі подана на рисунку 2.2

Проведені розрахунки свідчать про зростання показника фондівдачі, що відбувається за рахунок більш високих темпів зростання обсягів виробництва, аніж вартості основних засобів.

Фондомісткість (ФМ) – зворотний показник фондівдачі, який розраховується як відношення середньорічної вартості основних фондів до обсягу виробленої продукції (доходу від реалізації продукції).

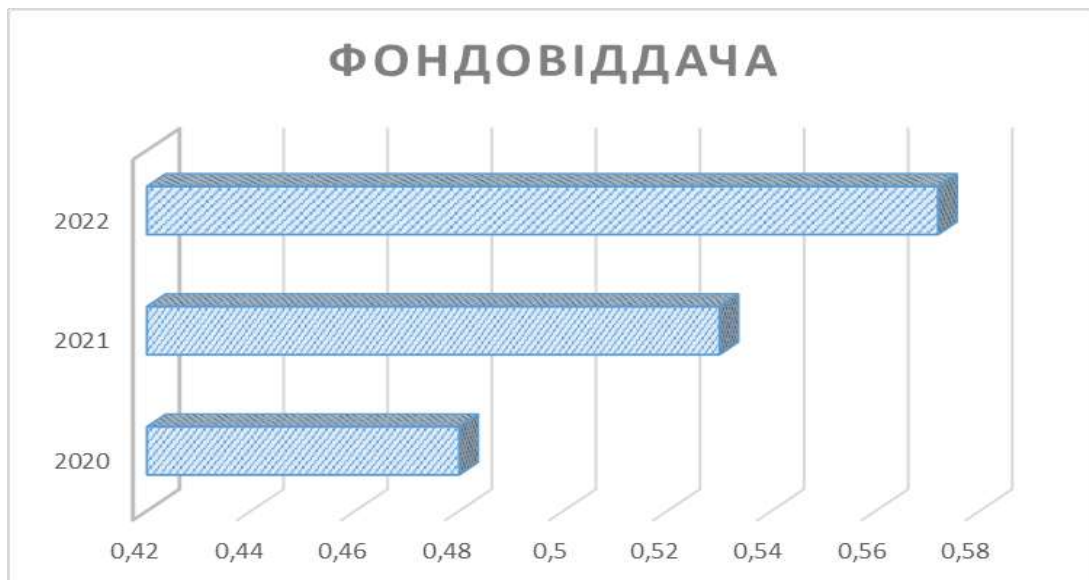


Рисунок 2.2 – Динаміка фондівіддачі за 2020-2021 роки, грн/грн

Фондомісткість характеризує величину ОЗ, що доводиться на 1 грн продукції.

$$\Phi M = 1/\Phi \text{Від} . \quad (2.6)$$

2020 р - $\Phi M = 1/0,48 = 2,08$ грн/грн.

2021 р. - $\Phi M = 1/0,53 = 1,89$ грн/грн.

2022 р. - $\Phi M = 1/0,572 = 1,748$ грн/грн

Фондоозбросеність праці сприяє визначенню і встановленню того, наскільки ефективно менеджмент підприємства використовує основні засоби [30].

Фондоозбросеність — це показник оснащеності праці виробничими основними фондами. Визначається відношенням середньорічної балансової вартості виробничих основних фондів до середньооблікової чисельності робітників або працівників.

$$\Phi O = \frac{\overline{OЗ}}{\overline{Ч_{пер}}} , \quad (2.7)$$

де $\overline{Ч_{пер}}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

$\Phi O_{2020} = 3558,55 / 51 = 69,77$ тис.грн/особу;

$\Phi O_{2021} = 3605,85 / 51 = 70,70$ тис.грн/особу;

$\Phi O_{2022} = 3674,6 / 52 = 70,66$ тис.грн/особу.

У таблиці 2.5 представлено розраховані раніше показники руху, технічного стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «КАВА_ШОК».

Таблиця 2.5 – Показники руху, технічного стану та ефективності використання основних засобів

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
Коефіцієнт оновлення	0,14	0,16	0,115
Коефіцієнт вибуття	0,12	0,15	0,085
Коефіцієнт придатності	0,66	0,64	0,645
Коефіцієнт зносу	0,34	0,36	0,355
Фондовіддача, грн / грн	0,48	0,53	0,572
Фондомісткість, грн / грн	2,08	1,89	1,748
Фондоозброєність, тис. грн / особу	69,77	70,70	70,66

З аналізу таблиці 2.5 можемо зробити такі висновки: коефіцієнт оновлення скорочується в 2020-2022 рр. з 0,14 до 0,115, коефіцієнт вибуття також має тенденцію до скорочення з 0,12 в 2020 р. до 0,085 в 2021 р. Протягом аналітичного періоду рівень оновлення вище, ніж рівень вибуття, що характеризується позитивно. Слід відзначити зростання коефіцієнта зносу з 0,34 до 0,36 і, відповідно, скорочення коефіцієнта придатності. Таким чином, можна сказати про незначне погіршення технічного стану основних засобів (рисунок 2.2).

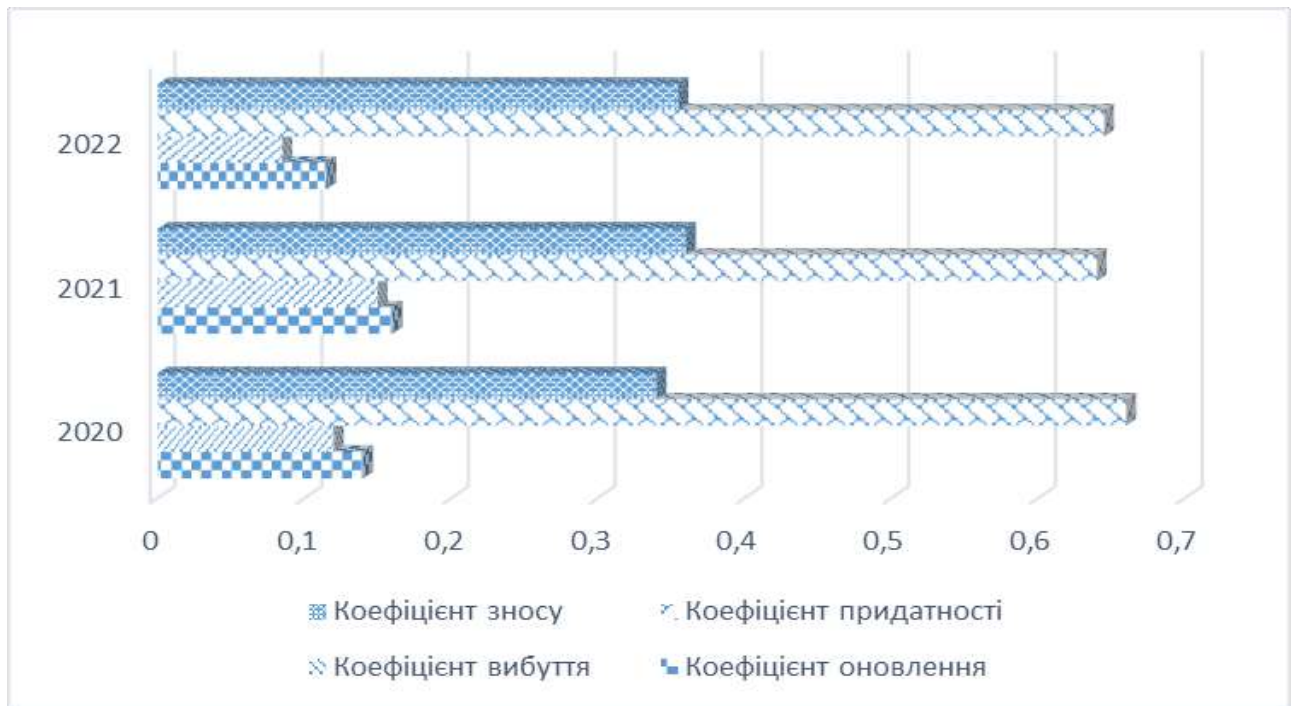


Рисунок 2.2 - Показники руху основних фондів підприємства у 2020-2022 рр.

Динаміка фондовіддачі характеризується позитивною тенденцією – зростає з 0,48 грн/грн в 2020 р. до 0,572 грн/грн у 2022 р. Це пов'язано зі зростанням обсягів виробництва більш високими темпами чим зростанні вартості основних засобів. Збільшення фондоозброєності є позитивною тенденцією, внаслідок зростання вартості основних засобів при майже незмінній чисельності працюючих.

2.3 Аналіз показників ефективності використання праці та її оплати в ТОВ «КАВА_ШОК»

Персонал підприємства є найважливішим ресурсом, який багато в чому визначає ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Тому аналізу показників з праці та її оплати необхідно приділити особливу увагу. В

аналізі персоналу на підприємстві можна виділити три напрями: аналіз використання робочої сили; аналіз оплати праці; аналіз продуктивності праці [21].

Зміна середньооблікової чисельності викликана рухом кадрів на підприємстві, дані якого наведено у таблиці 2.5

Таблиця 2.5– Дані про рух кадрів

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022-2018 рр.
Чисельність робітників на початок періоду, осіб	48	51	52	51	50	-2
Прийнято робітників, осіб	5	4	5	3	4	-1
Вибуло робітників всього, осіб, в т. ч.	4	3	6	4	8	2
– за власним бажанням, порушенню трудової дисципліни і т. д.	4	3	6	4	8	2
Чисельність робітників на кінець періоду, осіб	46	48	51	50	46	-5

Аналіз таблиці 2.5 дозволяє зробити висновок, що інтенсивність руху кадрів зменшується – в 2020 році прийнято 5 працівників, а вибуло 6 осіб – це максимальна кількість прийнятих та вибулих за аналітичний період. В наступні роки зменшується кількість прийнятих, і збільшується кількість вибулих працівників, що свідчить про деяку стагнацію в розвитку кадрового складу підприємства та його нестабільність.

На основі даних таблиці 2.5 розрахуємо коефіцієнти, які характеризують ефективність руху кадрів на підприємстві.

Коефіцієнт обороту кадрів по прийому ($K_{об.пр}$) розраховується за формулою:

$$K_{об.пр} = \frac{\text{Ч}_{пр}}{\text{Ч}_{сер.обл.}}, \quad (2.8)$$

де Ч пр – чисельність прийнятих на роботу, осіб;

Ч сер.обл. – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

$$2020 \text{ р. - } K_{\text{об.пр}} = 5/51 = 0,098.$$

$$2021 \text{ р. - } K_{\text{об.пр}} = 3/51 = 0,058.$$

$$2022 \text{ р. - } K_{\text{об.пр.}} = 4/18 = 0,083.$$

Коефіцієнт обороту кадрів по вибуттю (Коб.виб) розраховується за формулою

$$K_{\text{об.виб}} = \text{Ч}_{\text{виб}} / \text{Ч}_{\text{сер.обл.}}, \quad (2.9)$$

де Чвиб – чисельність звільнених (вибулих) з усіх причин, осіб.

$$2020 \text{ р. - } K_{\text{об.виб}} = 6/51 = 0,118.$$

$$2021 \text{ р. - } K_{\text{об.виб}} = 4/51 = 0,078.$$

$$2022 \text{ р. - } K_{\text{об.виб.}} = 8/48 = 0,167.$$

Коефіцієнт плинності кадрів – відношення числа звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працівників:

$$K_{\text{пл}} = \text{Ч}_{\text{зввб}} / \text{Ч}_{\text{сер.обл.}}, \quad (2.10)$$

де Чзввб – число звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, осіб.

$$2020 \text{ р. - } K_{\text{пл.}} = 6/51 = 0,118.$$

$$2021 \text{ р. - } K_{\text{пл.}} = 4/51 = 0,078.$$

$$2022 \text{ р. - } K_{\text{пл.}} = 8/48 = 0,167.$$

Результати розрахунків коефіцієнтів, які характеризують ефективність руху кадрів на підприємстві зведемо в таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники інтенсивності руху кадрів

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому	0,098	0,058	0,083
Коефіцієнт обороту кадрів по вибуттю	0,118	0,078	0,167
Коефіцієнт плинності кадрів	0,118	0,078	0,167

Аналіз таблиці 2.6 свідчить про скорочення кадрового складу. Коефіцієнт обороту кадрів по прийому скорочується з 0,098 в 2020 р. до 0,083 в 2022 р.

Коефіцієнт обороту кадрів з вибуття та плинності кадрів, які мають однакові значення, зростають з 0,118 в 2020 р. до 0,167 в 2022 р., що обумовлено скороченням чисельності працівників підприємства та їх рухом (рисунок 2.3).

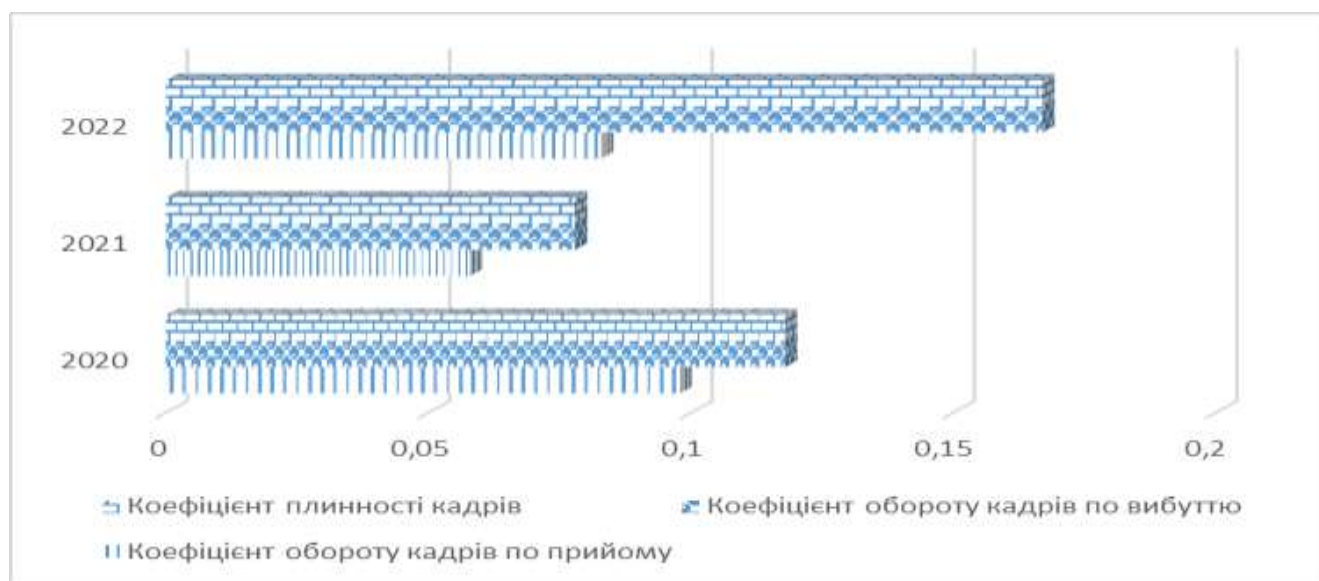


Рисунок 2.3 - Показники інтенсивності руху кадрів підприємства у 2020-2022 рр.

Наступним етапом аналізу є аналіз величини середньомісячної заробітної плати та її динаміки.

Оплата праці – це будь-який заробіток працівника (як правило, у грошовій формі), який за трудовими договорами роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу [21].

Проаналізуємо динаміку середньомісячної заробітної плати з використанням

табличного методу (таблиця 2.7).

Як бачимо, зростання заробітної плати відбувається з року в рік, хоча її рівень трохи вище рівня мінімальної заробітної плати, встановленого на державному рівні в Україні. Отже, зростання оплати праці викликано, насамперед, дотриманням державно встановлених розмірів мінімальної заробітної плати.

Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати

Показники	Роки					Відхилення 2022-2018	
	2018	2019	2020	2021	2022	Відносне, грн	Абсолютне, %
Середньомісячна заробітна плата, грн	7276	7780	8217	9871	10457	3184	30,45

З аналізу таблиці 2.7 можемо зробити висновок, що в середньому, за аналітичний період, заробітна плата зросла на 30,45%. Загальне зростання середньомісячної заробітної плати за аналітичний період склало 3184 грн.

Далі проведемо аналіз продуктивності праці.

Продуктивність праці – це показник економічної ефективності трудової діяльності працівника. Прямий показник продуктивності праці – виробіток – вимірюється відношенням кількості випущеної продукції, виконаних робіт, послуг до витрат часу на випуск або до чисельності працівників.

Представимо динаміку продуктивності праці в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз продуктивності праці

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	1715,9	1910,3	2102,3
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	51	51	48
Продуктивність праці, тис. грн/особу	33,65	37,46	43,8

Як бачимо з аналізу таблиці 2.8, продуктивність праці зростає з 33,65 тис.

грн в 2020 р. до 37,46 тис. грн у 2021 р. та до 43,8 тис. грн у 2021 році, що є позитивною тенденцією в роботі підприємства. Її зростання викликане зростанням обсягу виробленої продукції при скороченні чисельності.

У 2020-2022 рр. спостерігається незначне зростання обсягів виробництва при скороченні середньооблікової чисельності, що і призвело до зростання продуктивності (рисунки 2.4).

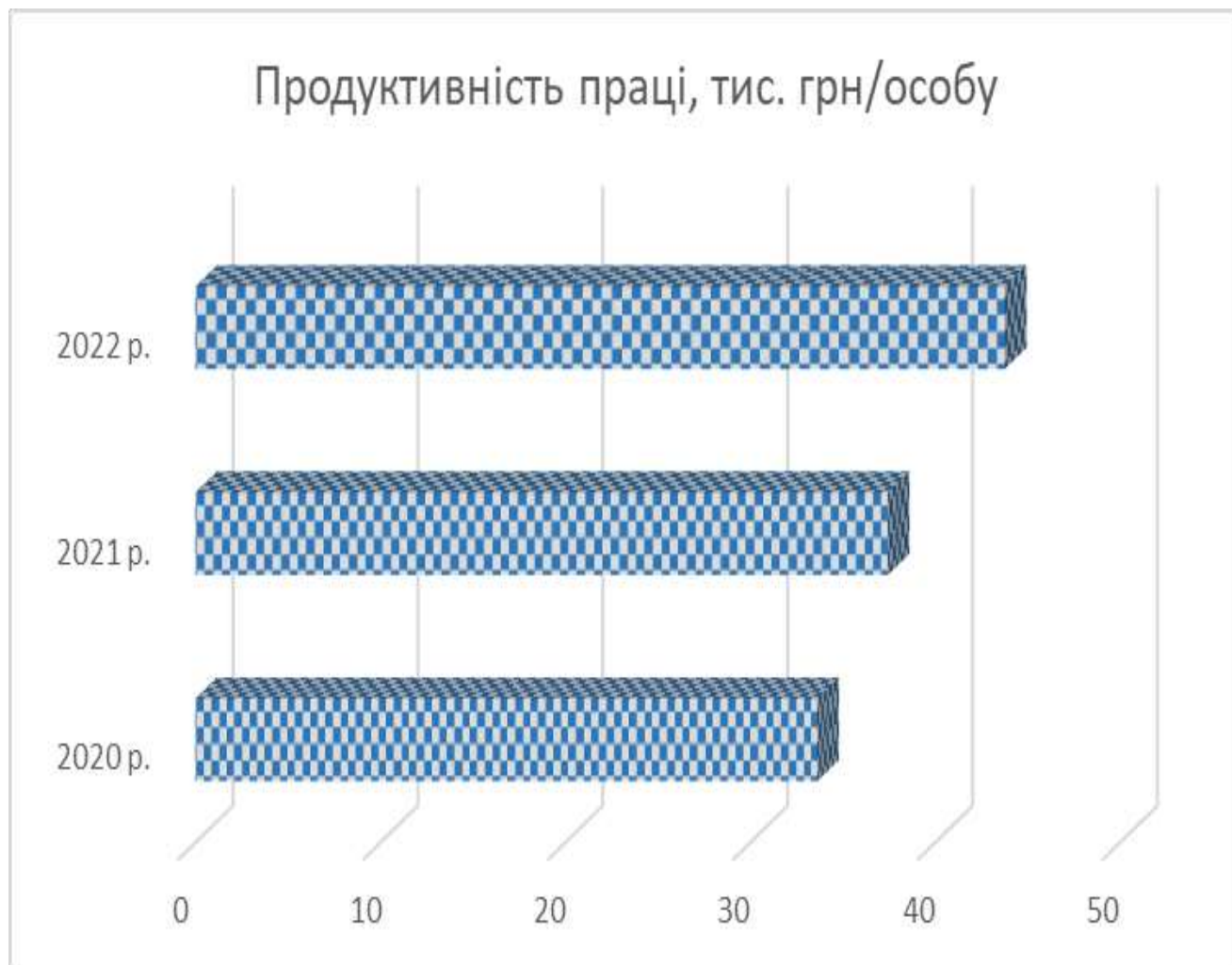


Рисунок 2.4 – Показники продуктивності праці за 2020-2022 рр., %

Темпи росту продуктивності праці перевищують темпи зростання середньомісячної плати робітників, що свідчить про інтенсивний шлях розвитку підприємства.

2.4 Аналіз фінансових результатів і фінансового стану товариства

Фінансовий результат діяльності (прибуток або збиток) підприємства – це різниця між доходами і витратами підприємства в результаті реалізації продукції (послуг) підприємства [35].

Аналіз структури витрат підприємства є найбільш інформативним для оцінки ефективності діяльності підприємства та розроблення перспективних планів його розвитку, оскільки дає змогу виявити резерви зниження собівартості.

В таблиці 2.9 проведений аналіз формування основних фінансових результатів досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.9 – Аналіз фінансових результатів діяльності

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абс. відх., 2022 р. до 2020 р
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1498	1873	2075	577
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1164	1504	1705	541
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн	+334	+ 369	+370	36
Інші операційні доходи, тис. грн	198,7	227,3	287,7	89
Адміністративні витрати, тис. грн	160,2	176,8	193,5	33,3
Витрати на збут, тис. грн	57,6	63,9	75,6	18
Інші операційні витрати, тис. грн	160,3	187,3	167,4	7,1

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5
Прибуток (+), збиток (-), тис. грн	+154,6	+168,3	+221,2	66,6
Інші витрати, тис. грн	84,3	76,9	89,4	5,1
Прибуток до оподаткування від звичайної діяльності, тис. грн	70,3	91,4	131,8	61,5
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн	12,65	16,45	19,77	7,12
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн	+57,65	+74,95	+112,03	54,38

З аналізу таблиці 2.9 можемо зробити висновок, що відбувається зростання чистого доходу від реалізації з 1498 тис. грн у 2020р. до 2075 тис. грн в 2022 р. (+577 тис. грн).

За аналітичний період чистий дохід виріс на 577 тис. грн при зростанні собівартості реалізованої продукції на 541 тис. грн. Це зумовлює зростання валового прибутку з 334 тис. грн до 370 тис. грн або на 36 тис. грн за аналітичний період.

Відзначаємо зростання витрат на збут (+18 тис. грн), адміністративних витрат (+33,3 тис.грн) та інших операційних витрат (+7,1 тис. грн). Також спостерігається зростання інших операційних доходів на 89 тис. грн. Все це веде до отримання чистого прибутку в 2022 р. у розмірі 112,03 тис. грн. Це позитивна зміна у роботі підприємства, оскільки у 2020 році підприємство отримало чистий прибуток 57,65 тис. грн. Тому дану зміну можна охарактеризувати як позитивну.

Спостерігається тенденція до покращення основних фінансових результатів ТОВ «КАВА_ШОК» в 2022 р. порівняно з попередніми. Так, чистий прибуток у розмірі 57,65 тис. грн у 2020 році зростає в 2021 р. до 74,95 тис. грн та до 112,03 в

2022 р.

Дуже важливою в економічному аналізі є класифікація витрат за економічними елементами, а саме [22]:

- матеріальні витрати (сировина, матеріали, напівфабрикати, паливо, енергія та ін.);
- витрати на оплату праці (всі форми заробітної плати штатного і позаштатного персонального підприємства);
- відрахування на соціальні заходи (відрахування на соціальне страхування, у пенсійний фонд, фонд сприяння зайнятості населення та ін.);
- амортизація основних засобів;
- інші витрати (витрати на страхування майна, на оплату відсотків за фінансовими кредитами).

Для проведення аналізу витрат визначимо динаміку, склад та структуру операційних витрат, це показано в таблицях 2.10 та 2.11.

Таблиця 2.10 – Динамічний аналіз операційних витрат за економічними елементами ТОВ «КАВА_ШОК»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп росту, %		Абсолютне відхилення, тис. грн	
				2021 до 2020	2022 до 2020	2021 до 2020	2022 до 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Матеріальні витрати, тис. грн	928,6	1024,3	1130,3	110,3	121,7	95,7	201,7
Витрати на оплату праці, тис. грн	879,3	989,3	999,4	112,5	113,6	ПО	120,1

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	334,13	217,65	219,9	65,13	65,81	-116,48	-114,23
Амортизація, тис. грн	38,6	42,3	40,1	109,58	103,8	3,7	1,5
Інші операційні витрати, тис. грн	10,9	17,3	29,0	158,7	266	6,4	18,1
Разом витрат, тис. грн	2191,53	2290,85	2418,7	104,53	110,3	99,3	227,17

З аналізу таблиці 2.10 бачимо, що загальне зростання операційних витрат за період становило 110,3 % або приріст операційних витрат склав 227,17 тис. грн, що пов'язано, передусім, розширенням операційної діяльності та інфляційними процесами.

Найбільший приріст відбувся за матеріальними витратами + 201,7 тис. грн, скорочення операційних витрат спостерігаємо за таким елементом як «Відрахування на соціальні заходи» – -11,23 тис. грн, що пов'язано зі зміною ставки ЄСВ з 38% до 22%.

Провівши динамічний аналіз операційних витрат, перейдемо до структурного його аналізу, який наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз складу і структури операційних витрат за економічними елементами

Економічні елементи витрат	Витрати, тис. грн			Структура витрат, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Матеріальні витрати	928,6	1024,3	1130,3	42,37	44,71	46,73
Витрати на оплату праці	879,3	989,3	999,4	40,12	43,18	41,32
Відрахування на соціальні заходи	334,13	217,65	219,9	15,25	9,50	9,09
Амортизація основних фондів	38,6	42,3	40,1	1,76	1,85	1,66
Інші витрати	10,9	17,3	29	0,50	0,76	1,20
Разом	2191,53	2290,9	2418,7	100,00	100,00	100,00

Аналізуючи данні, бачимо, що структура операційних витрат змінилася. Зміна частки матеріальних відбулася з 42,37% 2020р до 46,73 % 2021 р. Також зросла питома вага витрати на оплату праці, з 40,12% в 2020р до 41,32% 2022р. при скороченні питомої ваги відрахувань на соціальні заходи з 15,25% до 9,09% та амортизаційних відрахувань з 1,76% до 1,66%, незважаючи на оновлення та зростання вартості основних засобів.

Під фінансовим станом розуміється здатність підприємства фінансувати свою діяльність. Вона характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами необхідними для нормального функціонування підприємства, доцільністю їх розміщення та ефективністю використання, фінансовими взаємовідносинами з іншими юридичними та фізичними особами, платоспроможністю і фінансовою стійкістю [35].

Фінансовий стан може бути стійким, нестійким і кризовим. Здатність підприємства своєчасно проводити платежі, фінансувати свою діяльність на розширеній основі свідчить про його хорошому фінансовому стані.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Якщо виробничий і фінансовий плани

успішно виконуються, то це позитивно впливає на фінансове становище підприємства. І навпаки, у результаті недовиконання плану по виробництву і реалізації продукції відбувається підвищення її собівартості, зменшення виручки і суми прибутку і як наслідок – погіршення фінансового стану підприємства і його платоспроможності

Стійкий фінансовий стан в свою чергу робить позитивний вплив на виконання виробничих планів і забезпечення потреб виробництва необхідними ресурсами. Тому фінансова діяльність як складова частина господарської діяльності направлена на забезпечення планомірного надходження і витрачання грошових ресурсів, виконання розрахункової дисципліни, досягнення раціональних пропорцій власного і позикового капіталу і найбільш ефективного його використання.

Всі показники фінансового стану підприємства слід розглядати в динаміці, використовуючи дані за ряд років.

Аналіз фінансового стану організації припускає наступні етапи: аналіз ліквідності; аналіз фінансової сталості; аналіз рентабельності; аналіз ділової активності.

Розрахунок показників, що характеризують фінансовий стан ТОВ «КАВА_ШОК» узагальнено та представлено в таблиці 2.12 для подальшого їх аналізу.

Таблиця 2.12 – Показники фінансового стану ТОВ «КАВА_ШОК»

Показники фінансового стану	Нормативне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4	5
Коефіцієнт покриття	>1,0	1,136	1,518	0,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	1,092	1,368	0,423
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2<0,35 збільшення	0,014	0,021	0,024

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5
Чистий оборотний капітал, тис. грн	>0 збільшення	338,4	985,2	-271,7
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,568	0,557	0,55
Коефіцієнт фінансування	<1 зменшення	0,762	0,606	0,819
Коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами	>0,1	0,161	0,341	-0,11
Коефіцієнта маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,097	0,289	-0,077
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,248	0,306	0,332
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	13,78	7,67	2,145
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	0,431	0,544	0,6
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	1,67	0,976	1,034
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	0,572	0,715	1,138
Строк погашення дебіторської заборгованості	зменшення	629	503	316
Строк погашення кредиторської заборгованості	зменшення	216	369	348
Рентабельність активів, %	>0 збільшення	0,96	1,23	1,79
Рентабельність власного капіталу, %	>0 збільшення	1,7	2,18	3,2
Рентабельність діяльності, %	>0 збільшення	3,8	4,0	5,4
Рентабельність продукції, %	>0 збільшення	8,4	7,4	5,1

Аналізуючи таблицю 2.12, можемо зробити висновки, що в цілому фінансовий стан підприємства погіршується за аналітичний період 2020–2022 рр.

Показники ліквідності підприємства погіршуються за аналітичний період, а величина чистого оборотного капіталу постійно набуває від’ємного значення. Показники фінансової стійкості мають єдину тенденцію до змін: погіршення їх значень відбувається в 2022 р. Показники ділової активності мають нестабільну тенденцію до покращення за аналітичний період. Показники рентабельності поліпшуються за рахунок зростання чистого прибутку в 2020-2022 рр. В цілому, можемо сказати, що фінансовий стан підприємства має тенденцію до погіршення, що вимагає пильної уваги з боку керівництва.

Висновки до розділу 2

Проведено аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «КАВА_ШОК» за 2018–2022 роки, в результаті якого встановлено:

- обсяг виробництва за аналізований період зростає з 1400,9 тис. грн в 2020 р. до 1715,9 тис. грн у 2021 р., а потім продовжує зростання до 1910,3 тис. грн в 2019 р. і 2075 тис. грн в 2022 р. Загальний темп зростання обсягу виробництва за аналітичний період складає 150%, що обумовлює приріст 50,0% в 2020 р. порівняно з 2017 р. Обсяг реалізації за цей же період має аналогічну тенденцію до зростання, базисний темп якого склав 201,3%. При цьому слід зазначити, що частка реалізованої продукції виробленої в 2018-2022 роках складала від 73,6% до 98,7% (у 2022 р.). Таке співвідношення говорить про те, що не вся вироблена продукція реалізовувалася в повному обсязі, особливо це стосується 2018 рр., так як в 2019 р. цей відсоток зростає до 87,3%, а в 2022 р. майже відповідає обсягу виробленої продукції;

- основна частина основних засобів припадає на «Будинки, споруди та передавальні пристрої» - 74,6% - 68,9%, хоча, як бачимо, їх частка має тенденцію до скорочення. Аналогічно скорочується питома вага інших необоротних матеріальних активів при зростанні питомої ваги інших видів основних засобів. За 2018-2022 рр. вартість основних засобів зросла з 3157,2 до 3736,5 тис. грн за рахунок зростання вартісного виразу всіх видів основних засобів, окрім інших необоротних матеріальних активів. Коефіцієнт оновлення скорочується в 2020-2022 рр. з 0,14 до 0,115, коефіцієнт вибуття також має тенденцію до скорочення з 0,12 в 2020 р. до 0,085 в 2022 р. Протягом аналітичного періоду рівень оновлення вище, ніж рівень вибуття, що характеризується позитивно. Слід відзначити зростання коефіцієнта зносу з 0,34 до 0,36 і, відповідно, скорочення коефіцієнта придатності. Динаміка фондівддачі характеризується позитивною тенденцією – зростає з 0,48 грн/грн в 2020 р. до 0,572 грн/грн у 2022 р.;

- відбувається скорочення чисельності працівників на з особи або на 5,88% за аналізований період. Коефіцієнт обороту кадрів по прийому скорочується з 0,098 в 2020р. до 0,083 в 2022 р., коефіцієнт обороту кадрів з вибуття та плинності кадрів, які мають однакові значення, зростають з 0,118 в 2020р. до 0,167 в 2022 р., що обумовлено скороченням чисельності працівників підприємства та їх рухом. В середньому, за аналітичний період, заробітна плата зросла на 52,69 %. У 2022 р. порівняно з 2020 р. на 133,1 %, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. - на 97,36 %. Загальне зростання середньомісячної заробітної плати за аналітичний період склало 2170 грн. Продуктивність праці зростає з 33,65 тис. грн в 2020 р. до 37,46 тис. грн у 2021 р. та до 43,8 тис. грн, що є позитивною тенденцією в роботі підприємства;

- відбувається зростання чистого доходу від реалізації з 1498 тис. грн у 2020р. до 2075 тис. грн в 2022 р. (+577 тис. грн). За аналітичний період чистий дохід виріс на 577 тис. грн при зростанні собівартості реалізованої продукції на 541 тис. грн. Це зумовлює зростання валового прибутку з 334 тис. грн до

370 тис. грн або на 36 тис. грн за аналітичний період. Відзначаємо зростання витрат на збут (+18 тис. грн), адміністративних витрат (+33,3 тис. грн) та інших операційних витрат (+7,1 тис. грн). Також спостерігається зростання інших операційних доходів на 89 тис. грн. Все це веде до отримання чистого прибутку в 2022 р. у розмірі 112,03 тис. грн.;

- показники ліквідності підприємства погіршуються за аналітичний період, а величина чистого оборотного капіталу постійно набуває від'ємного значення. Показники фінансової стійкості мають єдину тенденцію до змін: погіршення їх значень відбувається в 2022 р. Показники ділової активності мають нестабільну тенденцію до покращення за аналітичний період. Показники рентабельності поліпшуються за рахунок зростання чистого прибутку в 2020-2022 рр. В цілому, можемо сказати, що фінансовий стан підприємства має тенденцію до погіршення, що вимагає пильної уваги з боку керівництва.

3 Стратегічні напрями управління кадровим потенціалом на підприємствах кондитерської промисловості

3.1 Проблеми та перспективи розвитку кондитерської галузі

Кондитерська промисловість – галузь харчової промисловості, підприємства якої виготовляють кондитерські вироби. Сировиною для них є продукція цукрової, борошномельно-круп'яної, молочної та ін. галузей господарства [67].

Перші кондитерські фабрики в Україні побудовано наприкінці 19 ст. у Харкові й Одесі та на початку 20 ст. – у Києві. 1913 у країні діяло 48 кондитерських фабрик, дрібних цехів і кустарних майстерень. Пізніше такі фабрики з'явилися в інших великих промислових центрах – Львові, Дніпропетровську, Луганську, Запоріжжі. Їхнє розташування зорієнтоване на споживача, бо значна частина кондитерської продукції має обмежені терміни зберігання. Водночас кондитерське виробництво було організоване на хлібозаводах, підприємствах місцевої промисловості, споживчої кооперації та громадського харчування. У 1940 році кондитерська промисловість стала однією з найрозвиненіших галузей харчової промисловості України: працювало 30 кондитерських фабрик, які виготовляли 24,3 % загально-союзного випуску кондитерських виробів (191,8 тис. т), і понад 500 кондитерських цехів, що входили до складу інших галузей промисловості [55].

Під час 2-ї світової війни більшість кондитерських фабрик були зруйновані. У 1945 році обсяг виробленої продукції в країні становив лише 12,5 % від довоєнного рівня. Після війни швидкими темпами почалося відновлення старих і будівництво нових кондитерських фабрик і вже в 1950 році майже вдалося досягти рівня 1940 р. (190,4 тис. т кондитерських виробів). У післявоєнні роки більшість підприємств кондитерської промисловості докорінно реконструйовано, оснащено найновішим на той час устаткуванням.

У 1968 році в Україні діяло 26 потужних кондитерських фабрик і 250 цехів

на підприємствах інших галузей промисловості, які виготовили 511,8 тис. т продукції. Найбільшу питому вагу мали цукерки тверді (28,5 %) та м'які (20,1 %), печиво і бісквіти (16,6 %).

Значного розвитку кондитерська промисловість набула у 1980-і рр., кількість підприємств зросла до 79-ти. У 1988 році ними виготовлено 1033,4 тис. т кондитерської продукції, зокрема м'яких цукерок – 236,4 тис. т, карамелі і драже – 205,6 тис. т, печива – 178,0 тис. т. Нині кондитерська промисловість залишається однією з найпотужніших галузей харчової промисловості України. Загальний обсяг виробництва становить біля 1 млн т продукції щороку, що дає змогу не лише повністю забезпечити потреби внутрішнього ринку, а й експортувати її у значних обсягах за кордон.

Найбільшу частку становлять цукристі вироби (карамель, цукерки, мармелад, зефір, драже, ірис), борошняні кондитерські вироби (печиво, пряники, вафлі, крекери, торти, тістечка) – 35 %, шоколад та шоколадні вироби – понад 6 %.

Кондитерська промисловість розвивається завдяки освоєнню виробниками нових рецептур і модернізації технологічного устаткування. В останні роки найпомітніше розширився асортимент плиткового шоколаду (за рахунок пористого і високоякісного тонкого), шоколадних цукерок (завдяки вмісту пралінових начинок); шоколадних батончиків (особливо вафельної групи); рулетів, бісквітів (зокрема бісквітного печива), глазурованого печива і печива з начинкою [55].

На ринку кондитерських виробів працюють біля 850 великих і дрібних підприємств. Основними виробниками кондитерської продукції в Україні є фірма «Буковинка» (Чернівці), Дніпропетровська кондитерська фабрика, «Житомирські ласощі», Запорізька кондитерська фабрика, Івано-Франківська харчосмакова фабрика, Київська кондитерська фабрика «Рошен», Кременчуцька кондитерська фабрика (Полтавська область), «Лагода» Кондитерська фабрика (м. Кагарлик, Київська область), Львівська кондитерська фабрика «Світоч», «Одесакондитер», «Полтавакондитер», Тернопільська кондитерська фабрика «ТерА», Тростянецька шоколадна фабрика «Україна» (Сумська обл.), Харківська бісквітна фабрика

«Харківчанка», Хмельницька кондитерська фабрика «Кондфіл», Черкаська бісквітна фабрика «Світ ласощів», Чернігівська кондитерська фабрика «Стріла», «Крафт Фудз Україна» (м. Тростянець Сумська область, головний офіс – у Києві) та ін.

За умов економічної кризи український ринок кондитерської продукції дуже змінився, тобто виробники хочуть зекономити на якості складників, натомість покупці почали більш вимогливо ставитися до вибору солодоців.

Аналізуючи статистику можна прогледіти що, українці споживають солодоці в рази менше, ніж жителі Центральної та Західної Європи. Якщо жителі України з'їдають шоколаду 1,5 кг в рік, то європейські країни споживають близько 5 кг [55].

Україна споживає та виробляє весь спектр кондитерських товарів, але більше переважають борошняні м'які солодоці.

Передові місця за споживанням займають борошняні кондитерські вироби, приблизно 5 кг на населення щорічно, цукерки (шоколад) посідають друге місце – 2 кг на душу населення щорічно, інші кондитерські товари – 7 кг щороку.

В структурі кондитерської промисловості України частка реалізованої продукції становить 13%, з них основна увага приділяється кондитерським борошняним виробам – 40%, решта залишається на вироби з цукру та шоколаду.

Однак цифри свідчать про важку економічну ситуацію, а не про відсутність солодоців на ринку країни, так 2018-2019 роки можна охарактеризувати спадом доходів населення, мінімальні поліпшення позначилися в 2020 році. Ринок кондитерської галузі України в 2018 році був на 0,1% менше, ніж в 2019. Основною зі статей економії стали товари кондитерського виробництва. На обсяг виробництва кондитерської продукції, тобто на спад вплинуло споживання [55].

Вплив падіння гривні на вартість сировини, що імпортується на виробництво кондитерських товарів з борошна, спровокувало збільшення попиту на дешеві продукти (вафлі, пряники, крекери). Виробництво дешевих продуктів з якісної сировини не рентабельно. Відтак збільшення попиту на бюджетний сегмент солодоців призвело до змін на виробництві найбільш популярних товарів,

а саме зміни технологій. Натомість кондитерські підприємства почали використовувати вітчизняні, або більш дешеві складники імпортованої сировини.

Ще одним із факторів основних проблем розвитку кондитерської галузі є те що в основному виробники, що імпортують зосередились на поповненні ринку дешевою продукцією.

Також це є однією з проблем розвинення кондитерської галузі, оскільки відбувається перенасичення ринку товарів, що впливає на зменшення збуту виробниками української продукції.

Більшість експортерів нашої країни це сусідні держави, оскільки українці полюбують голландські, турецькі, польські та німецькі солодоші. Тому ці товари радують не тільки прийнятною ціною, а також якістю. Сумарно в 2020 році імпорт кондитерських товарів склав більше 30 тис. тон, а 2021 року більш ніж 35 тис. тон.

У 2020 році Україна поставила іноземним партнерам товарів загальною вартістю на 104,5 тис. доларів, а це 77,5 тис. тон продукції. Відносно експорту, найбільше українських кондитерських солодошів купують такі країни, як: Азербайджан, Казахстан, Туркменістан і Молдова [55].

У 2021 році експорт виробів зріс на 11% в порівнянні з 2020 роком. Українські кондитерські вироби активно купують в Азербайджані Молдові, Туркменістані та Казахстані.

В країнах Європейського Союзу великим попитом користуються вироби в Польщі та Литві. Також збільшився збут та попит на продукцію в Америці, Монголії та Іраку.

Згідно даних Державної статистики, за січень-серпень 2021 року експорт товарів склав 287,2 млн. доларів. Також близько 100 млн. доларів одержали від продажу какао і продуктів з нього на зовнішніх ринках. З огляду темпів зростання імпорту на зовнішній ринок, Україна може збільшити експорт в країни ЄС до \$ 450 млн., що є цілком реалістичним [17].

Для того, щоб вийти на ринок Європейського Союзу , потрібно провести наступні заходи задля збільшення експорту виробів:

- інвестувати у репутацію компанії та торгову марку;
- участь кондитерських компаній у Міжнародній організації справедливої торгівлі, задля купівлі якісного какао та шоколаду за доступними та адекватними цінами, а також виробництво має бути з дотриманням стандартів якості, та екологічної безпеки;
- обирати складники виробів, з яких зроблена продукція лише за стандартами якості;
- інвестувати у наукові дослідження та їх впровадження на підприємствах;
- активізувати виробництво шляхом впровадження законодавчої бази.

Зважаючи на думку аналітиків, кондитерським підприємствам потрібно приділити увагу категорії споживачів пенсійного віку та розробити продукцію, оскільки за даними ООН до 2050 року кількість людей похилого віку зросте приблизно в 3 рази.

Війна в Україні вплинула на всі аспекти життя в державі, змінилося усе: настрої, цілі, бажання, мрії тощо. Великий вплив має війна і на ведення бізнесу, зокрема, значно змінилося функціонування національного ринку кондитерських виробів. Але, не дивлячись на різноманітні негативні тенденції щодо ринку продуктів харчування, кондитерські вироби користуються попитом серед покупців.

Варто зазначити, що наявність війни в Україні не зупиняє національних виробників ринку кондитерських виробів у веденні власного бізнесу, навпаки, всі наявні ризики власної справи вони зуміли перетворили в істотно сильні можливості для свого професійного зростання, що значно проявляється в їхньому поверненні на вже освоєні та виході нові зовнішні ринки збуту.

Так, згідно даних Міністерства економіки України, вітчизняні виробники кондитерської продукції зуміли експортувати протягом вересня 2022 року такий вид продукції як кондитерські вироби із шоколаду в сумі, яка в підсумку склала 15,1 млн. дол. США, тобто на 34,20 % більше, ніж було експортованого цього виду продукції в серпні 2022 року. Також, потрібно зауважити, що така категорія товарів як солодощі та кондитерські вироби за час тривалості війни в країні

характеризується позитивною динамікою щодо попиту на них і на внутрішніх ринках збуту, тобто всередині країни.

Попит на солодощі та кондитерські вироби за березень-травень, 2022 року у порівнянні із даними березня-травня 2021 року, є більшим на 1,20 % та складає 6,50 %, тобто більше, ніж у минулому аналогічному періоді, коли результат попиту на цю категорію товарів був на рівні 5,30 %.

Проте, не дивлячись на деякі наявні позитивні зміни на національному ринку кондитерських виробів, варто відмітити і про те, що наявність війни в країні зуміла значно змінити споживчі настрої її громадян. Одним із таких факторів впливу на дане становище виступає значне скорочення їх фінансових можливостей, адже, на даний час найголовнішим завданням є вміння заощаджувати. Іншим, також надзвичайно важливим фактором є обмеження себе в деяких речах як у побуті, так і в харчуванні, та «переведення» фінансової допомоги для потреб військових (ЗСУ). Також, потрібно врахувати й такий фактор як міграція громадян України закордон з метою убезпечення свого життя та здоров'я.

Не дивлячись на значне ускладнення логістичного механізму й логістичних каналів, пов'язаних з війною, уряд крани все ж таки зумів адаптуватися під теперішні реалії ведення бізнесу в державі в умовах війни та налагодити основні канали постачання. Так, до значної позитивної динаміки варто віднести наявне зростання обсягів експорту різноманітної продукції національного виробництва, зокрема, і кондитерської продукції.

Варто відмітити, що кондитерська продукція відноситься до продукції із значною доданою вартістю, що, у свою чергу, матиме позитивний вплив на підтримку економіки країни. Саме тому, уряд держави в першу чергу намагається стимулювати переробну промисловість, щоб якомога більше збільшити показники експорту такої продукції, що допоможе відновленню цього виду бізнесу, та сприятиме успішній його діяльності на основних зовнішніх ринках збуту тощо. Адже, тут потрібно докласти чимало зусиль, щоб вийти принаймні хоча б на рівень показників довоєнного часу, коли показник експорту, наприклад, за вересень 2021 року складав 6 млрд. 394 млн. дол. США, натомість у вересні 2022

року даний показник був на рівні 4 млрд. 144 млн. дол. США [12].

Останнім часом експерти звертають увагу на те, що на ринку кондитерської галузі все більше популярності набирають продукти з високим вмістом рослинного білка та енергетичні батончики. Зважаючи на це малі кондитерські підприємства, можуть зайняти сектор ще не освоєного кондитерського ринку. Прикладом можуть слугувати вироби кондитерської промисловості для групи населення, яке веде здоровий спосіб харчування, та ті, хто вживає спеціалізовані продукти. Існують групи людей споживачів, які зацікавлені у підтвердженні корисних властивостей кондитерських товарів,

3.2 Роль кадрів у забезпеченні ефективного розвитку підприємств кондитерської сфери

Ринок кондитерських виробів, як і всі ринки продуктів харчування, знаходиться під впливом прискорювальної динаміки зовнішнього середовища та змін у моделях споживчої поведінки. У таких умовах підвищується важливість оцінки факторів, що впливають на підприємства у цій галузі [50].

Зокрема, ключові фактори успіху повинні відповідати правилу необхідності та достатності: кожен фактор успіху необхідний досягнення мети організації.

Ключові фактори успіху мають наступу класифікацію [59]:

- фактори, пов'язані з технологією:
- компетентність у наукових дослідженнях;
- здатність до інновацій у виробничих процесах;
- здатність до інновацій у продукції; роль експертів у цій технології;
- фактори, пов'язані з виробництвом:
- ефективність низьковитратного виробництва;
- якість виробництва;
- висока фондovіддача;

- розміщення виробництва, що гарантує низькі витрати;
- забезпечення адекватною кваліфікованою робочою силою;
- висока продуктивність праці;
- дешеве проєктування та технічне забезпечення;
- гнучкість виробництва при зміні моделей та розмірів.
- фактори, пов'язані з розподілом:
- потужна мережа дистриб'юторів/дилерів;
- можливість доходів у роздрібній торгівлі;
- власна торгова мережа підприємства;
- швидка доставка;
- фактори, пов'язані з маркетингом:
- добре випробуваний, перевірений спосіб продажів;
- зручний, доступний сервіс та техобслуговування;
- точне задоволення купівельних запитів;
- широта діапазону товарів; комерційне мистецтво;
- привабливі дизайн та упаковка;
- гарантії покупцям;
- фактори, пов'язані з кваліфікацією:
- визначні таланти;
- ноу-хау у контролі якості;
- експерти у галузі проєктування;
- експерти у галузі технології;
- точна, ясна рекламу;
- здатність розробити та вивести на ринок нові продукти.
- фактори, пов'язані з можливостями організації:
- першокласні інформаційні системи;
- здатність швидко реагувати на умови, що змінюються;
- компетентність в управлінні та наявність керуючих ноу-хау;
- інші типи ключових факторів успіху:
- сприятливий імідж та репутація;

- усвідомлення себе як лідера;
- зручне розташування, приємне, ввічливе обслуговування;
- доступ до фінансового капіталу;
- патентний захист.

Можна сказати, що ключові фактори успіху – це ті сфери діяльності компанії, яким слід приділяти особливу та постійну увагу, домагаючись у них максимальних результатів.

Успіх – це головна мета будь-якого бізнесу, досягнення тих результатів діяльності, які можуть забезпечити стабільне розвиток підприємства на ринку та задовольнити запити як виробників товарів та послуг, і їх споживачів. Тому для будь-якого підприємця важливо визначити фактори, на яких варто концентруватись під час здійснення діяльності.

Підприємство кондитерської сфери є достатньо специфічним підприємством через продукт, який воно пропонує споживачам, це зумовлює наявність тих чи інших особливостей в організації роботи кондитерського підприємства (наприклад, роль кондитерського обладнання у виробництві якісних виробів, залежність обсягів виробництва від сезонів року, професіоналізм кондитера, вибір форми обслуговування та ін.). Щоб враховувати ці особливості та ефективно налагодити діяльність з виробництва та реалізації продукції, а також обслуговування відвідувачів необхідно визначити фактори успіху підприємства [68].

Успіх кондитерського бізнесу залежить як від зовнішніх чинників, і внутрішніх. До зовнішніми факторів відносяться політичні та правові, соціальні та культурні, технологічні фактори. Стан економічного оточення підприємства також впливає на багато аспектів діяльності, у тому числі на рівень економічної ефективності та можливості розвитку закладу. До економічних факторів можна віднести стан фінансової системи країни, купівельну здатність населення, рівень інфляції, реальні доходи населення.

Внутрішні чинники успіху визначаються як ключові чинники. У сервісному кондитерському підприємстві внутрішні фактори успіху можна класифікувати за

таким основним сферам діяльності, як організація виробництва, обслуговування клієнтів, маркетинг та менеджмент.

До організації виробництва відносяться такі фактори, як висока якість продукції, талановитий та висококваліфікований шеф-кондитер, якісне та високотехнологічне обладнання.

У сфері обслуговування клієнтів виділимо такі фактори, що впливають на успіх: приємна атмосфера та доброзичливий персонал [56].

Чинники успіху маркетингової діяльності кондитерської галузі – це вигідне місце розташування, привабливе зовнішнє оформлення, активна реклама, можливість виконання індивідуальних замовлень, активний зворотний зв'язок, оновлення асортименту, наявність програм лояльності, зручний та інформативний сайт.

У сфері менеджменту виділено такі фактори, що впливають на успіх, як кваліфіковані та харизматичні керівники, створення сприятливих умов праці для персоналу, а також навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Необхідно створювати унікальні рецепти, які можна спробувати лише у даному закладі. Чим ширший вибір виробів, тим краще клієнтам. Але дбаючи про кількість продукції, не можна забувати про якість.

Якщо вибір солодошів великий, але якість їх залишає бажати кращого, то не варто розпорошуватися в асортименті. Буває достатньо зосередитися на 10-15 виробках, які будуть справді смачними і сподобаються клієнтам. Запам'ятавши смак, що сподобався, споживач мимоволі бажатиме повернутися і знову насолодитися кондитерським шедевром. А закладу залишиться лише тримати марку.

Іншим фактором успішності, що відноситься до категорії виробництва, є талановитий кондитер. Саме його професійна робота може прив'язати любителів солодошів до цього підприємства.

Створення кондитерських виробів подібне до мистецтва, адже майстерний кондитер, що володіє креативним мисленням та вмінням поєднувати смаки, здатний на приготування справжніх кулінарних шедеврів. Створити солодкий

виріб простий, але для справжньої кондитерській потрібен шедевр солодкого смаку, що враховує смакові уподобання споживачів. Саме тому професіоналізм кондитера є важливим фактором успішності.

Іншою невід'ємною частиною всієї діяльності підприємства кондитерської сфери є обслуговування кінцевого споживача, а саме кваліфікований та доброзичливий контактний персонал, який може гарантувати якісне обслуговування з досягненням максимальної сервісної взаємодії у процесі надання послуг.

Сервісна взаємодія – це зв'язок споживача та виконавця послуги, взаєморозуміння у спільній діяльності, стан внутрішньої згоди в результаті взаємного прийняття партнерами одне одного такими, як вони є, з усіма перевагами та недоліками. Контакт із клієнтами має бути привітним, уважним, дружлюбним [57].

Клієнт повинен відчувати турботу збоку працівників закладу. Уважність, ввічливість, зовнішній вид персоналу створюють обстановку привітності та гостинності, забезпечують гарний настрій у відвідувачів, спонукають їх до повторного та неодноразового відвідування цього підприємства.

Культура і якість обслуговування безпосередньо впливають на результати господарської діяльності підприємств громадського харчування. Зі зростанням культури обслуговування зростає кількість споживачів, збільшується товарообіг, підвищується рентабельність підприємств, знижуються витрати.

Персонал повинен бути професійно підготовлений і мати високу особисту культуру, а також має бути не тільки тонким психологом, а й знавцем «солодких» потреб кожного клієнта. Лояльність у клієнта формується тоді, коли персонал з бажанням його обслуговує, намагаючись зробити справжнє задоволення від відвідування підприємства. І коли клієнт зустрічає такий щирий сервіс, він прив'язується до закладу раз і назавжди.

Недостатньо просто відкрити підприємство, яке вироблятиме солодощі та пропонувати їх клієнтам, потрібно вміти ним керувати. Від менеджменту залежить стійкий розвиток і вдосконалення діяльності підприємства.

Одним із факторів успіху в цій сфері діяльності можна назвати кваліфіковане, грамотне керівництво. Саме керівники підрозділів контролюють процес виробництва, що приймають на роботу і навчають співробітників, відстежують попит, забезпечують позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, підтримують концепцію закладу. Крім кваліфікації, лідер повинен мати такі особисті якості, як цілеспрямованість, рішучість, комунікабельність, гнучкість, захопленість справою, що заражає інших. Хтось сказав: очі лідера, що горять, – найкраща мотивація для персоналу. Підприємство здатне успішно розвиватися, якщо керівництво скрадатиметься з компетентних, вольових та харизматичних людей.

Ринок кондитерських виробів знаходиться в постійному русі: змінюється попит на продукцію, з'являються нові конкуренти, зростають або падають ринкові ціни та багато чого інше. Саме тому важливим фактором успіху кондитерського закладу є здатність керівництва швидко реагувати зміну ринкових умов. Успіх підприємства кондитерської сфери залежить від гнучких управлінських рішень, спрямованих на збереження стабільної діяльності підприємства [67].

Останнім моментом у сфері менеджменту кондитерського закладу виділимо навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Для якісної роботи закладу оновлювати знання та навички повинні співробітники всіх підрозділів підприємства «солодкого смаку»: від кухара до спеціаліста з реклами, адже постійні зміни відбуваються і у виробництві солодошів, і в управлінні ресурсами, і реалізації продукції.

Співробітникам кондитерської, які беруть безпосередню участь в обслуговуванні споживачів, варто приділяти особливу увагу. Недостатньо навчити їх правильному контакту зі споживачами, розповівши про стандарти обслуговування. Персонал- це особа закладу, це ті, хто повинен випромінювати радість при зустрічі клієнта та щиро дбати про його комфорт під час перебування на підприємстві.

Успішний заклад, який дбає про якість послуг, що надаються, не нехтує кваліфікацією свого персоналу, а дає можливість дізнаватися щось нове, набувати

спеціальних навичок і ставати справжніми професіоналами своєї справи.

3.3 Напрями розвитку кадрового потенціалу на підприємствах кондитерської промисловості

Як було зазначено вище, кондитерські підприємства працюють у висококонкурентному середовищі. На них мають значний вплив зовнішні та внутрішні фактори. Конкурентні відносини ринку роблять усі більш актуальними є застосування гнучких методів управління, які дозволяють швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища.

На наш погляд основними чинниками, на які необхідно звернути увагу у забезпеченні ефективного управління підприємствами кондитерської сфери є:

- технологічні чинники. Вивчення технологій кондитерського підприємством дозволяє своєчасно виявити ті можливості, які розвиток науки і техніки відкриває для виробництва нової продукції, удосконалення виробленої продукції та для модернізації технології виготовлення та збуту продукції. Створення нових технологій кондитерських виробів зараз базується на оригінальних технологічних рішеннях та використанні нетрадиційних сировинних інгредієнтів, що дозволяють змінювати структуру готової продукції;

- людські ресурси. Персонал підприємств кондитерської галузі є ключовим елементом організації та надає суттєвий вплив на її продуктивність та ефективне функціонування. Тому особливу увагу слід приділяти саме кадрам.

Висококваліфікований та професійний склад співробітників є основним для досягнення стратегічного успіху, а також є високоефективним напрямом вкладення капіталу. Кадрова політика підприємства повинна бути спрямована на розробку нових соціальних гарантій та методів стимулювання; формалізації кадрових процесів шляхом документування та створення регламентів щодо прийому та відбору персоналу; створення можливостей зростання оплати праці шляхом

переатестації працівників має бути спрямована на те, щоб у повсякденній роботі врахувати інтереси та потреби всіх категорій персоналу.

Відзначимо, що сьогодні змінилися підходи до управління кадровим потенціалом. Так кадровий резерв відходить у минуле. Передові компанії більше не шукають серед співробітників суперзірок — вони оцінюють результативність та потенціал всього персоналу, а потім просувають найкращих та звільняють найгірших. Тільки так можна збудувати повноцінну систему роботи з талантами — TalentManagement, яка є перспективним напрямом управління кадровим потенціалом [74].

Більшості HR-менеджерів відомо, що внутрішнє наймання набагато ефективніше за зовнішнє. У співробітників, найнятих ззовні, у чотири рази нижче ймовірність потрапити в лідери рейтингу результативності персоналу, а також у чотири рази вищі шанси опинитися в самому низу цього рейтингу, ніж у співробітників, що просуваються зсередини компанії.

Дослідження зазначають, що людині, найнятій на відкритому ринку, потрібно три роки, щоб зрівнятися по ефективності зі співробітником, найнятим зсередини. При цьому зовнішнім кандидатам платять на 18% більше, ніж внутрішнім.

Повноцінна система TalentManagement (TM) здатна забезпечити бізнес результативним персоналом зсередини. Щоправда, її вибудовування – тривалий та складний процес.

Еволюція TalentManagement [74]:

- TM відсутня. Усі призначення ґрунтуються на суб'єктивній думці керівника;
- TM як проєкт. Іноді у компанії відбувається пошук талантів та висування певних співробітників у кадровий резерв;
- TM як процес. Компанія проводить регулярний моніторинг талантів, виконуючи цикл логічно взаємопов'язаних етапів роботи, розрахований на 1-2 роки. На виході процесу бізнес отримує повну картину того, які люди (сильні, середні, слабкі) працюють в організації, а також чітке уявлення про їхній

потенціал;

- проактивне керування талантами. Кожен співробітник, знаючи свої сильні та слабкі сторони, розуміє, на які позиції всередині компанії він може і хоче претендувати. Компанія при складанні програми розвитку враховує його особисті професійні цілі та, у свою чергу, робить все, щоб забезпечити максимальну змагальність на внутрішньому ринку праці.

У передових світових країнах більшість компаній знаходяться на 3 стадії (або між 3 та 4).

Управління талантами як процес традиційно складається із шести основних елементів [75]:

- оцінка результатів. Перед кожним співробітником ставлять цілі та оцінюють рівень їх досягнення;

- оцінка компетенцій, що виявляються у повсякденній робочій поведінці співробітника. Як правило, співробітника оцінює безпосередній керівник, іноді – колеги та підлеглі (1 та 2 елементи становлять систему управління ефективністю PerformanceManagement);

- оцінка потенціалу. Це дуже важливий елемент, оскільки оцінка результатів та робочої поведінки має відношення до минулого, але не гарантує результату у майбутньому. Буває також, що співробітник із високим потенціалом показує низькі результати, і тоді треба розбиратися, в чому причина;

- кар'єрне планування. План кар'єри кожного співробітника обговорюється на сесії кар'єрного планування чи засіданні кадрового комітету;

- розвиток та кар'єрне наставництво. Для кожного співробітника формулюються цілі розвитку, керівник підтримує своїх підлеглих у їхньому досягненні;

- ухвалення кадрових рішень. Найкращих співробітників підвищують, найгірших звільняють, інших залишають на місці або пропонують їм програми горизонтальної ротації.

Що стосується нашої країни, то:

- замість процесу управління талантами – відбір у кадровий резерв. В ідеалі

працююча система ТМ має виглядати так: компанія регулярно збирає дані про всіх співробітників (результати діяльності, оцінка компетенцій та потенціалу), накопичену інформацію періодично аналізують і кожна людина потрапляє до групи сильних співробітників, середніх чи слабких. А далі щодо кожної групи ухвалюються кадрові рішення. Однією з перших подібну практику запровадила GeneralElectric ще у 1980-х роках. Однак у більшості вітчизняних фірм замість всеосяжного процесу управління талантами існує процедура відбору кадрового резерву. Головний недолік такого підходу – організація оцінює не всіх співробітників. Компанії визначають кандидатів у резерв, відсіваючи спочатку невідповідних за віком (наприклад, не молодше 30 років і не старше 40), освіті, потім аналізують результати роботи та іноді додатково проводять асесмент. Через оціночні процедури проходять максимум 10-30% персоналу, а талантами решти 70-90% співробітників не цікавиться.

Потенціал співробітників, які не входять до кадрового резерву практично не оцінюють. У кращому разі лише старший менеджмент — так роблять 18% респондентів (а потрібно — понад 80%). Крім того, вітчизняні компанії не надто замислюються про кар'єру співробітників. Тільки 36% компаній систематично планують кар'єру менеджерів середньої та вищої ланки (а потрібно – понад 80%).

Ще одна проблема — багато компаній відбирають людей у кадровий резерв не регулярно, а іноді, тобто ставляться до процедури як до проєкту, а не як до процесу. До того ж, відбір співробітників часто влаштований не найкращим чином. У 41% опитаних компаній існує унікальний (аналогів у західних дослідженнях ми не знайшли) процес висування в кадровий резерв, не пов'язаний із системою управління ефективністю (тобто Performance Management і Talent Management відірвані один від одного). Як це виглядає? Компанія оцінює результати роботи людини протягом року, але ці дані ніяк не враховуються у системі управління талантами. Натомість від керівника вимагають самотійно скласти та подати списки резервістів, що, природно, призводить до конфлікту інтересів: керівник не зацікавлений висувати найкращих, оскільки не хоче, щоб його підсиділи чи відібрали у нього сильних професіоналів. У результаті не

вирішується основне з погляду бізнесу завдання ТМ: зібрати на ключових посадах найкращих фахівців та менеджерів. У більшості міжнародних компаній подібна практика неможлива, оскільки там результати роботи враховують завжди, тому слабкі співробітники не мають шансу потрапити до списку резервістів;

- неувага до рядового персоналу. В нашій країні мало хто всерйоз займається рядовими співробітниками. Жодна з компаній не оцінює потенціал рядових фахівців (якщо вони не входять до кадрового резерву), тоді як 37% передових світових компаній оцінюють потенціал усіх своїх співробітників. Ефективність рядового персоналу рідко вимірюють, оскільки «руки не доходять». Але цілі керівника – це сукупність цілей його підлеглих, а результат – сума результатів його співробітників. Тому ефективність керівника важко оцінювати без оцінки ефективності його людей. Навіщо взагалі потрібно займатися рядовим персоналом? Тому що реальний успіх бізнесу залежить від навичок і здібностей пересічних співробітників, а також зусиль, що робляться ними. Це означає, що набагато вигідніше систематично шукати людей з високим потенціалом на середньому та нижньому рівні компанії та вкладатися в їх розвиток, ніж витратити серйозні зусилля на одну зірку, просуваючи її до топ-менеджерів;

- напрямок вибрано правильно. Хоча система ТМ у вітчизняних компаніях поки що далека від ідеальної, вітчизняні підприємства регулярно оцінюють компетенції співробітників, виявлені у робочій поведінці. Це серйозне досягнення, бо ще 10-15 років тому мало хто займався такою практикою. Понад 90% передових світових компаній оцінюють компетенції і спеціалістів, і менеджерів.

Нарешті, процес систематичного навчання та розвитку персоналу існує у багатьох компаніях та великих підприємствах і це також велике досягнення: ще 15–20 років тому співробітників або взагалі не навчали, або робили це лише за заявками особливо свідомих керівників.

Щоправда, кар'єрне наставництво (бесіди керівника зі співробітниками про те, що було б корисно зробити для розвитку та просування по службі) розвинене поки що слабо.

Вітчизняний бізнес поки що знаходиться між 2 та 3 стадією розвитку ТМ. Це непоганий результат, тому що цілеспрямовано займатися управлінням талантами почали лише 10–15 років тому. Але щоб побудувати дійсно ефективний процес ТМ, компаніям потрібно домогтися одночасного виконання трьох умов [66]:

- оцінювати потенціал та планувати кар'єру принаймні для всіх менеджерів (в ідеалі взагалі для всіх співробітників);
- системно звільняти слабких (тих, хто регулярно неефективний та має низький потенціал);
- системно обмежувати зовнішнє наймання на користь внутрішнього.

3.4 Кадрова політика як перспективний напрям управління кадровим потенціалом

3.4.1 Інноваційні форми навчання за професією кухар-кондитер

Професія «кухар, кондитер» у всі часи була дуже затребувана, тому що потреба в їжі є у людини основною. Згідно з пірамідою ієрархії людських потреб А. Маслоу, лише задовольнивши фізіологічні потреби, людина здатна пізнавати, творити, любити і відчувати потребу в самореалізації.

Існування величезної кількості підприємств громадського харчування, особливо в мегаполісах, також робить свій внесок у ситуацію затребуваності майстрів кулінарної справи.

Власники та керуючі іменитих ресторанів та кафе готові платити чималі гроші висококваліфікованим працівникам. Адже саме від майстерності кухара залежить відвідуваність, а отже й прибуток закладу громадського харчування. Також від знань та вмінь кухара залежить гарний настрій та здоров'я людей, що є,

звичайно, пріоритетним для будь-якої людини.

Майстерність кухара-кондитера залежить не тільки від його природних здібностей, а й від набутих ним навичок та умінь у процесі навчання. Адже практичні заняття у цій професії відіграють значну роль формуванні професійних компетенцій та розвитку професійно важливих якостей особистості. Практичні заняття у здобувачів, які навчаються за професією «кухар, кондитер», мають розвинути у нього такі професійні якості, як мобільність, комунікабельність, уміння адаптуватися в усіх умовах, креативність, а також професійну компетентність.

В даний час система освіти в нашій країні на всіх рівнях зазнає величезних змін. Впроваджуються нові технології, інноваційні методи навчання, змінюються способи оцінки досягнень учнів. Всі ці зміни націлені на підвищення якості здобутої освіти. Однією із сучасних форм проведення практичних занять є майстер-клас. Однак, ця форма ще не набула належного поширення в організаціях професійної освіти.

Майстер-клас - сучасна форма заняття, що передбачає виклик традиційної педагогіки; не повідомлення знань, а спосіб їх самостійного побудови з допомогою всіх учасників заняття; плюралізм думок та ін.

На сьогоднішній день існує безліч методичних розробок, присвячених майстер-класу за професією «кухар, кондитер». Автори розглядають різні контексти майстер-класів, описують досвід їхнього проведення.

3.4.2 «Талант-менеджмент» в кондитерській сфері

Талант-менеджмент — достатньо новий напрям в HR менеджменті. Засновником талант-менеджменту вважається компанія McKisey [74].

Талант розглядається, як запорука успіху діяльності кожної організації, а талант-менеджмент – невід’ємна складова виявлення його потенціалу. Що є дуже актуальним для підприємств кондитерської галузі.

Часто процес талант-менеджменту використовується у креативних індустріях, де цінується такі риси персоналу, як комунікабельність, схильність до навчання і самоосвіти та креативність. Та не тільки в креативних компаніях людський капітал займає одне з провідних складових успіху.

Попри те, що талановитий співробітник вважається знахідкою для будь-якої компанії, насправді працювати з талантами, сприяти їхньому становленню та професійному зростанню, спрямовувати їхню діяльність на користь компанії під силу далеко не кожному.

Управління талантами продовжує визначати ключові особливості ефективного ведення бізнесу сьогодні, талант став ключовим фактором, що визначає успішність та ефективність функціонування організації, правильний підбір талановитого персоналу, його розвиток і утримання – одна з головних конкурентних переваг компанії.

Імідж компанії, матеріальні заохочення, соціальний пакет мають значний вплив на вибір компанії талантами.

Сама стадія управління талантом включає в себе утримання талантів в організації, інвестиції в менеджмент, лідерство, створення таких умов, при яких співробітники розвивають власні навички та несуть відповідальність за покращення організації бізнес-процесів. Успіх на етапі оцінки управління талантами в першу чергу залежить від того, що саме та чи інша організація вкладає в поняття «талант-менеджмент» та «талант», які є базовими для побудови єдиної стратегії з управління талантами. Ефективне управління ними сприяє підвищенню іміджу компанії як роботодавця та допомагає зберегти існуючі та залучити нових. Виділяють три рівні управління талантами (таблиця 3.1).

Девіз «Війна за таланти» вперше проголосили в США, але зараз цей девіз

використовують також українські компанії. Якщо брати досвід українських компаній, то це планування заміन (кадровий резерв) або у кращому випадку – планування спадкоємності.

Таблиця 3.1 - Рівні управління талантами

Рівні управління	Результат
Планування заміन (Replacement planning)	План заміन ключових позицій
Планування спадкоємності (Succession planning)	Розвиток та кар'єрний план для потенційно талановитих
Управління талантами (Talent management)	Повністю інтегрована в HR-процеси система розвитку та розкриття талантів

Крім цього українські компанії ще мають інші проблеми з приводу впровадження системи талант-менеджменту як важливої складової успіху організації, які виникають через небажання щось змінювати.

Зазначимо основні перешкоди впровадження управління талантами:

- стереотип «незамінних кадрів не буває»;
- стереотип «давити таланти, а не вирощувати» – керівникові не подобається бути залежним від талановитого співробітника, на противагу девіз консалтингових компаній «рости або йди»;
- неготовність брати відповідальність за заміну середньостатистичного співробітника на потенційно талановитого;
- неможливість побачити позитивний ефект від ефективного управління талантами одразу – для того, щоб побачити результат потрібно чекати щонайменше 1,5-2 роки.

Для отримання перемоги у «війні за таланти» потрібно запровадити у компанії принципово новий підхід, що передбачає:

- орієнтацію на залучення талантів. Залучення талантів повинне бути

головним завданням не відділу кадрів або відділу управління персоналом, а стати основною метою менеджерів всіх рівнів компанії, включаючи також, в першу чергу, генерального директора. Збагачення колективу талантами – робота, що не підлягає делегуванню жодному співробітнику, а основну відповідальність за формування талановитого колективу повинен нести найвищий керівник компанії;

- забезпечити конкурентні переваги підприємства чи організації на ринку роботодавців для працівника.

Кожна компанія перебуває у конкурентній боротьбі за своїх клієнтів та споживачів, але не всі думають про боротьбу за працівників. На сучасному етапі економічних відносин потрібно забезпечити привабливість і перспективність пропозиції компанії для талановитих працівників.

В останній час матеріальні форми у мотивації співробітників виходять на другий план, а провідні позиції займають нематеріальні методи стимулювання праці, а відповідно і формування привабливості. Тобто важливо надавати цілісний пакет пропозицій, оскільки унікальність його в цілому чи одного з елементів може стати вирішальним фактором у виборі місця роботи «таланту».

Як складові такого набору пропозицій можуть бути використані наступні заходи:

- захоплююча робота, що передбачає впровадження нових продуктів, інноваційних напрямків, безперервне вдосконалення виробництва, постійна трансформація, раціональне розмежування відповідальності та автономії;

- стійкі позиції компанії, налагоджена ефективна система менеджменту, дружна і довірливу атмосферу, корпоративний дух, орієнтація на результат;

- диференційована система винагороди, підвищення оплати праці найрезультативнішим співробітникам;

- можливість професійного і особистісного самовдосконалення і росту.

Приток «талантів» спостерігається у ті компанії, котрі ведуть активну діяльність у сфері коучингу, розвитку особистості, підвищення кваліфікації, навчання новим технологіям, що забезпечують ріст і розвиток. Створення особистого гнучкого графіку роботи, встановлення меж робочого дня відповідно

не до відпрацьованого часу, а до виробітку. Збільшені вільного часу та підвищення продуктивності праці надасть переваги для сімейних людей;

- впровадження методів диференційованої оцінки персоналу. Підтримувати всіх, але інвестувати в кожного по-різному. Багато з співробітників потерпають від нечіткої і необ'єктивної оцінки результатів діяльності. На будь-якому підприємстві повинна бути сформована чітка система оцінки персоналу, що забезпечить варіювання оплати праці, просування по службі, встановлення певних привілеїв, позбавлення від «баласту», дозволить йому бути успішним в умовах жорсткої конкуренції. Крім того, потрібно здійснювати проміжний контроль та контроль кінцевих результатів по всіх підрозділах.

Слід відмітити, що в українських компаніях відсутня чітка система методів ранжування працівників, що значно б полегшило оцінку їх діяльності. Тому доцільно розділити співробітників за рівнем ефективності роботи на такі ранги:

- А - перспективні, результативні, забезпечують високий результат;
- Б - обмежений потенціал, очікуваний результат;
- С - мінімальний рівень результативності.

Потрібно «робити ставку» на категорії А, розвивати працівників рангу Б, понижувати у посаді чи, у крайньому випадку, звільняти представників рангу С. Категорії С потрібно дати шанс у іншій сфері діяльності, порадити як застосовувати свої вміння та навички. Задля забезпеченню досягнення бажаного результату потрібно застосовувати комбінацію «кнути та пряника» в управлінні персоналом.

Організації повинні брати курс не на «виращування» талантів, а на їх безперервний пошук, навіть якщо всі вакансії заповнені. Залучення нового співробітника може стати поштовхом для створення нової посади або використання його здібностей у якості позаштатного співробітника. Залучення талантів нетрадиційними способами або з нестандартних джерел, що передбачає створення спеціальних систем компетенцій, програм підбору кадрів, як на території країни, так і з-за кордону.

Зараз, коли ми пов'язані глобальним економічним простором, компанії

зрозуміли, що змінилася сама суть проблеми набуття талантів. Компанії привертають людей активними шляхами: через брендингові програми, соціальні мережі, місцеві ярмарки вакансій, online-відео та прямі джерела.

Талановиті особистості мають схильність до завершення трудової кар'єри на робочому місці, де вони не бачать перспектив та підґрунтя для самореалізації та саморозвитку. Розвиток талановитої особистості на підприємстві має проводитися за допомогою підвищуючих професіоналізм завдань, коучингу та наставництва.

3.4.3 Управління розвитком кадрового підприємства

До стримуючих факторів розвитку ТОВ «КАВА_ШОК» можна віднести також дуже низький рівень культури інноваційного розвитку професійної кар'єри. При цьому формування такої культури передбачає розробку ідеології безперервного навчання як основи виробничої діяльності, місії інноваційного розвитку кадрового потенціалу, управління плануванням професійної кар'єри своїх співробітників на основі збалансованих моделей розвитку єдиної системи сукупних кадрових ресурсів, узгоджених із основною стратегією інноваційного розвитку підприємства.

Крім того, низький рівень інноваційної культури керівників у галузі управління персоналом (особливо при формуванні довгострокових перспектив, таких як планування професійної кар'єри) є причиною низької ефективності інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. Прикладом цього стали тенденції до зниження, що виникають ефективності діяльності підприємства спричинене недостатньою увагою системи управління персоналу до питання мотивації та використання при формуванні кадрового потенціалу.

Управлінські дії, які необхідно реалізувати в товаристві повинні знайти відображення у моделі управління розвитком кадрового потенціалу, поданої на рисунку 3.1 [46, 71].

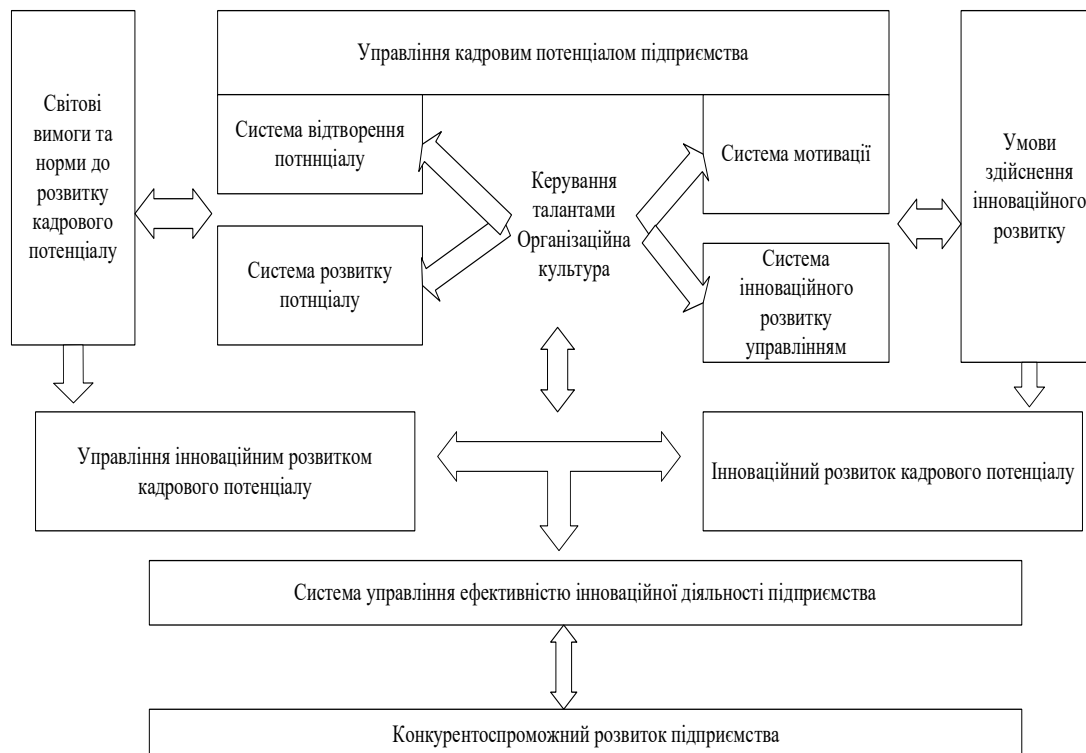


Рисунок 3.1 - Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства кондитерської сфери

Ця модель базується на взаємопов'язаних стратегіях управління розвитком кадрового потенціалу:

- стратегія збалансованого багатоспрямованого розвитку системи управління ефективністю трансформації кадрового потенціалу підприємства;
- стратегія оптимізаційного інноваційного розвитку складових системи управління; стратегія диверсифікації методів підвищення ефективності управлінської діяльності при розвитку кадрової складової.

У рамках формування даної моделі необхідно відзначити, що особливу роль при розробці такої моделі для кожного окремого господарюючого суб'єкта грає інформація про дійсний стан кадрового потенціалу. У зв'язку з цим, для підвищення якості інформації про стан системи управління кадровим потенціалом для ТОВ «КАВА_ШОК» рекомендується запровадити систему оцінки вкладу управління виробництвом на ефективність виробництва.

Одним із таких методів може стати індикативний метод оцінки служби управління персоналом. Суть даного методу полягає в тому, що замість показників ефективності вводяться спеціальні індикатори, що дозволяють з певним ступенем ймовірності робити прогнози. Індикатор є ставленням фактичного, чи прогнозованого значення будь-якої величини до її цільового, або нормативному значенню, ступінь відхилення від норм та вимог управління кадровим потенціалом.

Використання даної методики в системі оцінки ефективності управління передбачає проходження наступних етапів:

- визначення переліку компетенцій індикатування у системі управління;
- визначення нормативних значень даних компетенцій;
- збір інформації про стан системи управління;
- розрахунок індикатора компетенції;
- розрахунок нормативної потреби цього індикатора.

На наш погляд, використання запропонованого методу для оцінки системи управління персоналом має ряд значних переваг. Застосування цієї методики дозволить керівництву підприємства самостійно, проводити регулярну оцінку ефективності системи управління персоналом, здійснювати прогнозні оцінки подальшого розвитку системи планування та організації професійною кар'єрою на підприємстві, здійснювати їх своєчасне коригування, що зрештою призведе до підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, сукупність пропонованих механізмів дозволить сформувати єдиний підхід до планування та організації професійної кар'єри.

Висновки до розділу 3

Ринок кондитерської галузі України на сьогоднішній день переживає точку спаду збуту товарів в середині країни, проте знаходить інші варіанти збуту за

межами країни, причому витісняючи великі кондитерські компанії, тим самим створюючи конкурентне середовище.

Це свідчить про досить високий рівень конкурентоспроможності вітчизняного кондитерського ринку та спроможність галузі до збільшення експортних поставок на ринок Європейського Союзу, а також здатність витримати конкурентний тиск на внутрішньому ринку.

Проте політична ситуація та військовий стан країни, а також економічні труднощі викликали основні проблеми кондитерської галузі, які можна розділити на чотири групи, а саме: зниження купівельної спроможності населення; фінансові проблеми; проблеми, які пов'язані з внутрішньою політикою держави, а також проблемами ринку збуту.

Відтак, слід проводити модернізацію на виробництві підприємств, застосовувати інноваційні технології, прикладом цього є провідні вітчизняні кондитерські фабрики, за умов впровадження законодавчої бази України підвищити технологічність та наукоємність виробництва.

Основними ідеями покращення сучасного стану кондитерської галузі можна виділити:

- збільшення частки експорту виробів за межі країни;
- вдосконалити якість продукції, щоб підвищити конкурентоспроможність підприємства;
- інвестувати у репутацію та торгову марку компанії;
- активізувати виробництво шляхом впровадження законодавчої бази.
- змінити підходи до навчання фахівців шляхом впровадження інноваційних технологій.

Дедалі більше підприємств починають усвідомлювати, що здатність управляти талантами стає стратегічним пріоритетом для вдалого бізнесу. Дослідження встановило, що управління талантом не може бути ізольованим від бізнес стратегії. Компанії досягають найкращих успіхів, якщо залучають всі ланки лідерів до розвитку талантів, особливо на ранніх стадіях формулювання стратегії. Таким чином, для того щоб вижити українським підприємствам, або отримати

нові можливості для розвитку необхідно більш активно використовувати талант-менеджмент, який дозволить швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища

В якості основних непрямих критеріїв, що характеризують ефективність діяльності служби управління персоналом в організації, виступають різні показники, що дозволяють встановити якість розміщення співробітників фірми по робочих місцях (у відповідності з професійними посадами), наявний рівень плинності та змінності кадрів підприємства, стан трудової та виконавчої дисципліни організації. Саме забезпечення ефективності процесу управління кадровим потенціалом є однією з важливих проблем управління будь-якої організації, яка зацікавлена в підвищенні ефективності свого функціонування. Здійснення ефективної роботи з персоналом значною мірою сприяє поліпшенню методів роботи з персоналом, а також забезпечує впровадження досвіду в діяльність компанії як зарубіжних країн, так і досвіду у вітчизняній науці

Завдяки підвищенню ефективності системи управління кадровим потенціалом організації зростає мотивація співробітників до здійснення їхньої трудової діяльності, що неодмінно призводить до значного зростання продуктивності праці компанії і, як наслідок, є причиною покращення фінансових результатів діяльності компанії, підвищує рівень її конкурентоспроможності, якісно виділяє серед конкурентів на ринку.

Висновки

В даний час значення процесу управління кадровим потенціалом у будь-якій організації продовжує зростати як одна з найважливіших складових внутрішньоорганізаційної системи управління в цілому, але особливу важливість цей процес має для кондитерської галузі, оскільки підприємства сфери мають величезне значення для розвитку економіки країни.

Вивчення даної проблеми вимагало звернення до джерел, які розкривають різні сторони теорії та практики управління персоналом.

Актуальність поняття «управління потенціалом персоналу» та різноманіття теоретико-концептуальних форм його практичного втілення породжують велику потребу у дослідженні його сутності, методів, інструментів та технологій функціонування в просторі сучасного суспільства, що динамічно розвивається.

Проблема вдосконалення та розробки системи управління кадровим потенціалом є особливо актуальною сьогодні, і для цього є кілька причин.

По-перше, демографічна «яма» та війна призвели до різкого зниження випуску фахівців та припливу цього обмеженого контингенту в цю сферу. По-друге, постійне реформування системи освіти призвело до зниження якості підготовки кадрів. По-третє, низький рівень мобільності кадрів по відношенню до ринку праці призвів до нерівномірності відповідності попиту та пропозиції на ринку праці: до нестачі необхідних фахівців на одній території та надлишку цих же фахівців тієї ж професії на іншій. По-четверте, спад виробництва у промисловості та сільському господарстві. Все це ускладнює пошук кваліфікованих фахівців для галузі та посилює проблему підготовки кадрового резерву.

Розвиток персоналу у будь-якій організації, в тому числі і в тих, що пов'язані зі сферою харчування, це процес підготовки персоналу до виконання нових цілей та вирішення нових завдань.

На організаційному рівні можна назвати такі етапи розвитку персоналу:

– постійне підвищення кваліфікації працівників у процесі діяльності та підвищення їхньої зайнятості всередині компанії. Кваліфікація співробітників має відповідати вимогам до сфери їх професійної робочої діяльності;

- збільшення вкладу кожного співробітника в досягнення цілей підприємства;

- поліпшення соціальної поведінки та продуктивності праці співробітників шляхом створення сприятливого клімату, підвищення мотивації співробітників та їх відданості підприємству;

- забезпечення наступності в управлінні: виховання та розвиток зміни керівників серед власних співробітників з метою незалежності від ринку робочої сили ;

– грамотне використання потенціалу співробітників та активізації невикористовуваних знань та здібностей, що надає позитивний вплив на персонал в цілому: набуваючи нових навичок та знань, підвищуючи кваліфікацію, співробітники фірми стають більш конкурентоспроможними на ринку праці та отримують додаткові можливості для професійного зростання як всередині організації (планування кар'єри для талановитих фахівців та менеджерів), так і поза нею. Професійне навчання призводить також до загального інтелектуального розвитку людини, що розширює її ерудицію та коло спілкування, зміцнює впевненість у собі.

Управління кадровим потенціалом підприємства кондитерської сфери розглядається як система, що складається з наступних елементів:

- кадрова політика (що об'єднує систему методів, принципів та форм з вироблення цілей та завдань, вкладених у розвиток кадрового потенціалу);

- підбір та розстановка кадрів (раціональний розподіл працівників організації з структурним підрозділам, дільницям, робочими місцям);

- процес визначення особистісних та ділових якостей співробітників, а також результативності їхньої діяльності;

- адаптація кадрів (включення працівника до нового для нього соціального середовища з формування позитивного ставлення до роботи, скорочення плинності кадрів, зниження стартових витрат);
- навчання кадрів (без відриву від виробництва або з відривом від роботи у спеціалізованих навчальних центрах);
- формування у співробітників бажання та навичок до постійного самонавчання.

В кваліфікаційній роботі зазначено, що кадровий потенціал сучасного підприємства — це сукупна характеристика різних якостей персоналу, які включають знання основ бізнесу, професійні навички, ставлення до посадових обов'язків та ін. виробничої діяльності та здатність удосконалюватися в процесі праці, вирішувати нові завдання, що виникають внаслідок змін у виробництві.

Головний потенціал розвитку сучасних готельних підприємств прихований на рівні менеджменту. Досвід показує, що ні розробка та реалізація ефективної стратегії, ні успішні організаційні зміни на підприємстві неможливі, якщо у нього немає механізму управління організаційними знаннями, а високі показники ефективності управління недосяжні без його централізації, формування цілісної адміністративної системи, що відповідає найвищим вимогам сучасного менеджменту.

Поступальний розвиток підприємств кондитерської сфери вимагає принципово нового працівника, який має управлінські та функціональні компетенції, а також гнучкого, готового вчитися, що легко змінює напрямок діяльності в рамках конкретного підприємства.

Розвиток кондитерського бізнесу, а також конкуренція, що посилюється, потребує постійного підвищення якості виготовленої продукції, піклування про здоров'я клієнта, призвели до підвищення вимог до всіх категорій персоналу.

У кваліфікаційній роботі розкрита роль кадрів у забезпеченні ефективного розвитку підприємств кондитерської сфери та запропоновані напрями управління кадровим потенціалом, а саме:

- використання інноваційних форм навчання;

- розвиток «талант-менеджменту»;
- розробка моделі управління розвитком кадрового потенціалу.

Відзначимо, що модель управління розвитком кадрового потенціалу базується на взаємопов'язаних стратегіях управління розвитком кадрового потенціалу:

- стратегія збалансованого багатоспрямованого розвитку системи управління ефективністю трансформації кадрового потенціалу підприємства;
- стратегія оптимізаційного інноваційного розвитку складових системи управління; стратегія диверсифікації методів підвищення ефективності управлінської діяльності при розвитку кадрової складової.

У рамках формування запропонованої моделі необхідно відзначити, що особливу роль при її розробці для кожного окремого господарюючого суб'єкта грає інформація про дійсний стан кадрового потенціалу.

Також в кваліфікаційній роботі виділено основні напрями оцінки ефективності розвитку кадрової складової. За результатами оцінки запропоновано рекомендації щодо корекції напрямів розвитку даної системи управління в сучасних умовах для забезпечення стабільного та конкурентоспроможного розвитку.

Список використаних джерел

- 1 Господарський кодекс України: офіц. текст станом на 20 січ. 2007 р. Х.: Одісей, 2007. 240 с.
- 2 Про господарські товариства : закон України: офіц. текст: станом на 19 лют. 2004 р. К.: Парламентське видавництво, 2005. 64 с.
- 3 Про захист прав споживачів: закон України: офіц. текст станом на 19.11.2022р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
- 4 Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. №2. С. 68-73.
- 5 Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підруч. К. : ЦУЛ, 2011. 468 с.
- 6 Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 398 с.
- 7 Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і управління*. 2007. №3. С. 48-53.
- 8 Білорус Т. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 1 (55). С. 185–189.
- 9 Білорус Т.В. Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством: автореф. дис. ... кандидата екон. наук; НУХТ. Х., 2004. 20 с.
- 10 Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
- 11 Борщ В. І., Белякова В. В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Вип. 3 (37). Т. 16. С. 175–187.
- 12 Волков В.П., Горошкова Л.А. Оцінка рівня монополізму в кондитерській галузі України. *Теоретичні аспекти економічних процесів в Україні*

та світі. 2010. № 4(8). С. 181-188.

13 Воржакова Ю.П., Лінива І.С. Формування моделі мотивації праці для зростання професійного інтелекту команди. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/index>

14 Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб / Воронкова В. Г. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с

15 Гавкалова Н. Л., Кайнова. Т. В. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.

16 Дегтяр О. А. Конспект лекцій з дисципліни «Керівник адміністративної служби та техніка адміністративної діяльності». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, 2017. 241 с.

17 Державна служба статистики України: вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

18 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 13-20.

19 Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.

20 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 9–17.

21 Дикань В. Л., Єлагін Ю .В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

22 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.

23 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №. 61. С. 9-19.

24 Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний

посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

25 Дикань В.Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно-управлінський аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11–34.

26 Дикань В.Л. Українська модель економічної системи як нова концепція розвитку національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 11-17.

27 Дикань В.Л., Островерх Г.Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному просторі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 11–19.

28 Дикань В.Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 9-19.

29 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

30 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

31 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

32 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

33 Дистанційна освіта. URL: <http://vnz.org.ua/dystantsijna-osvita/pro>

34 Длугунович Н.А. Soft skills як необхідна складова підготовки ІТфахівців. *Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки*. 2014. С. 239–242.

35 Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 285 с.

36 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

- 37 Зось-Кіор М. В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип.13. С. 259-263.
- 38 Зубрицька Я. О. Оцінювання рівня трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 395-398.
- 39 Каличева Н. Є. Аналіз напрямків забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 90-92
- 40 Каличева Н. Є., Бохан С. Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. *Науковий огляд*. 2017. Вип. 5 (37). С. 5 – 15.
- 41 Каличева Н. Є., Островерх Г. Є., Орехов М. В. Формування конкурентних переваг українських підприємств в умовах економічної кризи спричиненої воєнним часом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 77-86.
- 42 Каличева Н.Є., Виноградова К.С. Помазановська А.В. Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. Вип. 83.
- 43 Каличева Н.Є., Діденко К.В., Ільєнков В.В. Вплив соціальної відповідальності на розвиток бізнесу в Україні. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. 2018. Вип. 28. Ч. 1. С. 79-81.
- 44 Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 49. С. 195 - 198.
- 45 Каличева Н.Є., Чорнобровка І.В. Обґрунтування підходів щодо державного регулювання економічних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76-77. С. 12-17.
- 46 Калініченко Л. Л., Смачило В. В. Джерела синергічного ефекту в управлінні кадровим потенціалом на підприємстві. *Розвиток методів управління*

та господарювання на транспорті. 2018. Вип. 3. С. 116-135.

47 Кизенко О. О., Савосюк А. І. Мотиваційний профіль працівників як інструмент забезпечення структурної адаптивності компанії. *Економіка та підприємництво*. 2017. Вип. 39. С 76–87.

48 Колосок В.М., Алістаєва А.В. Особливості стратегічного управління розвитком персоналу промислових інтегрованих структур. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 37. С. 267-272.

49 Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 350 с.

50 Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 296 с.

51 Маковоз О. С. Корпоративна культура як складова управління підприємством. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 187-192.

52 Махначова Н.М., А.К. Мідляр «Soft-skills» керівника підприємства. *Глобальна та національні проблеми економіки*. 2017. С. 380- 383

53 Обруч Г. В., Іванюта Б. Л., Журавльов К. В. Проблеми і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №61.С 53-62.

54 Овчаренко М. І., Червякова С. В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №2. С. 130-141.

55 Огляд кондитерського ринку України. Національне рейтингове агентство Рюрик. URL: <http://rurik.com.ua>.

56 Підприємництво. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗ, 2018. ч. 2. 228 с.

57 Підприємництво. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О.В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. ч. 1. 241 с.

- 58 Податковий кодекс України/ URL:
https://ips.ligazakon.net/document/T10_2755?an=21397&ed=2020_08_01
- 59 Пономарьов О. С. Феномен лідерства у просторі соціальних цінностей. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2015. № 3. С. 93–101
- 60 Потенціал підприємства: формування та використання: підруч. / Касьянова Н. В. та ін. 2-е вид. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 248 с.
- 61 Пушкар З. М. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 1025– 1028.
- 62 Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України ; Харківський національний економічний ун-т. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
- 63 Рачкелюк С.В., Помазановська А.В. Роль потенціалу підприємства в забезпеченні його конкурентоспроможності. Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції (13-14 квітня 2023 р.).К.: НАУ, 2023.С. 170-171.
- 64 Рудковський О. В. Корпоративна культура – метод забезпечення економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. Вип.3 (3). С. 233-239.
- 65 Семенова Т. В., Гуменюк Т. Є. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 29. С. 123–126.
- 66 Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис – XXI*. 2022. №.3–4. С. 66–70.
- 67 Ткаченко О.М. Перспективи розвитку вітчизняної кондитерської промисловості після вступу України до СОТ / О.М. Ткаченко // Наукове видання Економіст. – 2007. – № 3. – С. 20-21.
- 68 Тюха, І. В., Кравчук Н. В. Сучасні тенденції розвитку світового ринку

кондитерських виробів. *Ефективна економіка*. 2012. №5. С. 53-58.

69 Федорова В.А., Карпенко Т.В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. 120 с.

70 Цивільний кодекс України: офіц. тест станом на 10.10.22 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

71 Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк : ДонНТУ, 2013. 159 с.

72 Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал та його формування в аграрних підприємствах. *Економіка АПК*. 2004. № 1. С. 155–159.

73 Управління бізнесом: підручник / Дикань В.Л., Панченко С.В., Маслова В.О., Воловельська І.В. Х .: УкрДАЗТ, 2017. 315 с.

74 What is Talent Management? Definition, Strategy, Process and Models. URL: <https://www.spiceworks.com/hr/talent-management/articles/what-is-talent-management/>

75 What is talent management? URL: <https://www.adp.com/resources/articles-and-insights/articles/w/what-is-talent-management.aspx>

76 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання / каф. «Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом». В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.

77 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Управління кадровим потенціалом підприємств кондитерської
сфери»

автора: Помазановська Анна Валеріївна
(ПІБ автора повністю)

містить 41,15 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

07.12.2023 р.