

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП

Оксана КИРИЛЕНКО.

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«29» листопада 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«МАГІСТР»

ТЕМА: «Удосконалення кадрового менеджменту підприємства (на прикладі ТОВ
«Нестле Україна»)»

зі спеціальності

073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

освітньо-професійна програма

«Менеджмент організацій та адміністрування
(за видами економічної діяльності)»

(шифр і назва)

форма навчання

денна

Здобувач:

Гач Юлія Олександрівна

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник:

Боровиков Олександр Володимирович

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

Нормоконтролер:

Рабош Ірина Олександрівна

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань*

Юлія ГАЧ

(підпис)

(ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітнього ступеня	<u>магістр</u>
Форма навчання	<u>денна</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u> (шифр найменування)
Освітньо-професійна програма	<u>«Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)»</u> (шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП
Оксана КИРИЛЕНКО
(підпис, власне ім'я та прізвище)

«02» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Гач Юлія Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: «Удосконалення кадрового менеджменту підприємства (на прикладі ТОВ «Нестле Україна»)» затверджена наказом ректора від 28 серпня 2024 р. № 1569/ст.

1. Термін виконання роботи: з 02.09.2024 р. до 15.12.2024 р.
2. Дата подання роботи на випускову кафедру 25.11.2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: Фінансова звітність ТОВ «НЕСТЛІЄ України», статут підприємства ТОВ «НЕСТЛІЄ України», літературні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):
Необхідно: визначити сутність кадрового менеджменту підприємства, особливості організації кадрового менеджменту та методичні підходи щодо оцінювання, надати загальну характеристику та аналіз господарської діяльності підприємства, дослідити кадровий менеджмент підприємства, оцінити ефективності кадрового менеджменту підприємства, визначити шляхи підвищення організації діяльності підприємства у кадровому менеджменті, розробити заходи з впровадження кадрового менеджменту підприємства, здійснити ефективність оцінки результатів впровадження запропонованих заходів у кадровому менеджменті підприємства.
5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.
Теоретичний розділ: табл. – 0; рис. – 1.
Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 7; рис. – 1.
Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 18; рис. – 6

6. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	02.09.24-20.09.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	21.09.24-13.10.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	14.10.24-03.11.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	04.11.24-14.11.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру логістики для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	15.11.24-19.11.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру менеджменту ЗЕДП	25.11.24	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

7. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доцент Боровиков О.В.	02.09.24	02.09.24
Розділ 2	доцент Боровиков О.В.	06.10.24	06.10.24
Розділ 3	доцент Боровиков О.В.	30.10.24	30.10.24

Дата видачі завдання «02» вересня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи:

Олександр БОРОВИКОВ

(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання:

Юлія ГАЧ

(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

1. КМ - кадровий менеджмент
2. ТОВ - Товариство з обмеженою відповідальністю
3. Рекрутинг - процес підбору та набору нових працівників
4. Навчання та розвиток - процес набуття нових знань та навичок працівниками
5. Оцінка та мотивація - процес оцінки роботи працівників та стимулювання їхньої продуктивності
6. Управління змінами - процес впровадження нових стратегій та процедур на підприємстві
7. Кар'єрний розвиток - процес планування та розвитку кар'єри працівників
8. Кадрова політика - сукупність принципів та стратегій управління персоналом на підприємстві
9. Кадрова документація - документи, що стосуються працівників, такі як трудові договори, накази, анкети тощо
10. Компетенції - знання, навички та вміння, необхідні для виконання конкретної роботи

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена аналізу кадрового менеджменту в ТОВ «НЕСТЛІЕ Україна» та його удосконаленню. Кадровий менеджмент є важливою складовою успіху будь-якого підприємства, оскільки ефективне управління персоналом дозволяє забезпечити оптимальний розвиток бізнесу та досягнення поставлених цілей.

В дипломній роботі проводиться аналіз поточного стану кадрового менеджменту в ТОВ «НЕСТЛІЕ Україна» з огляду на такі аспекти, як набір та підбір персоналу, оцінка та розвиток співробітників, утримання та заохочення персоналу, а також кадрове планування. Виявлені проблеми та недоліки розглядаються з метою визначення можливих напрямів удосконалення.

Далі в дипломній роботі розглядаються конкретні напрями удосконалення кадрового менеджменту в ТОВ «НЕСТЛІЕ Україна». Ці напрями включають в себе впровадження сучасних методів набору та підбору персоналу, розвиток системи оцінки та розвитку співробітників, створення ефективних механізмів утримання та мотивації персоналу, а також покращення кадрового планування.

Результати дослідження вказують на необхідність удосконалення кадрового менеджменту в ТОВ «НЕСТЛІЕ Україна» з метою підвищення ефективності роботи підприємства та задоволення потреб персоналу. Пропоновані напрями удосконалення можуть служити основою для розробки стратегії кадрового менеджменту в організації.

Отримані результати можуть бути корисними для керівництва ТОВ «НЕСТЛІЕ Україна», а також для фахівців і науковців, які займаються проблемами кадрового менеджменту та його удосконалення.

Ключові слова: КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, УДОСКОНАЛЕННЯ, НАБІР ТА ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ, ОЦІНКА ТА РОЗВИТОК СПІВРОБІТНИКІВ, КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ, ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБ ПЕРСОНАЛУ, СТРАТЕГІЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, ОРГАНІЗАЦІЯ, КЕРІВНИЦТВО.

ABSTRACT

The qualification work is devoted to the analysis of personnel management in LLC "NESTLE Ukraine" and its improvement. Personnel management is an important component of the success of any enterprise, as effective personnel management allows for optimal business development and achievement of set goals.

The thesis analyzes the current state of personnel management at NESTLE Ukraine LLC, taking into account such aspects as recruitment and selection of personnel, evaluation and development of employees, retention and promotion of personnel, as well as personnel planning. Identified problems and shortcomings are considered in order to determine possible areas of improvement.

Further, the article examines specific areas of improvement of personnel management in "NESTLE Ukraine" LLC. These directions include the introduction of modern methods of recruitment and selection of personnel, the development of the system of evaluation and development of employees, the creation of effective mechanisms for retention and motivation of personnel, as well as the improvement of personnel planning.

The results of the study indicate the need to improve personnel management in NESTLE Ukraine LLC in order to increase the efficiency of the enterprise and meet the needs of personnel. The proposed areas of improvement can serve as a basis for developing a personnel management strategy in the organization.

The obtained results can be useful for the management of "NESTLE Ukraine" LLC, as well as for specialists and scientists who deal with the problems of personnel management and its improvement.

Key words: PERSONNEL MANAGEMENT, IMPROVEMENT, RECRUITMENT AND SELECTION OF PERSONNEL, ASSESSMENT AND DEVELOPMENT OF EMPLOYEES, PERSONNEL PLANNING, SATISFACTION OF PERSONNEL NEEDS, PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY, ORGANIZATION, LEADERSHIP.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	11
1.1 Визначення та сутність кадрового менеджменту	11
1.2 Основні принципи та завдання кадрового менеджменту.....	21
1.3 Сучасні підходи до кадрового менеджменту.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».....	36
2.1 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «Нестле Україна».....	36
2.2 Дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «Нестле Україна»..	40
2.3 Аналіз кадрового менеджменту в ТОВ «Нестле Україна».....	47
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»	55
3.1. Основні проблеми та шляхи розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Нестле Україна».....	55
3.2. Програма удосконалення системи стимулювання праці ТОВ «Нестле Україна».....	71
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів в ТОВ «Нестле Україна»..	88
ВИСНОВКИ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та постійних змін на ринку, ефективний кадровий менеджмент стає ключовим фактором успіху підприємств. В умовах жорсткої конкуренції, ТОВ «Нестле Україна» відзначається як провідна компанія, що працює у сфері виробництва продуктів харчування. Забезпечення ефективного кадрового менеджменту є необхідним для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства в умовах швидко змінюючогося ринкового середовища.

Враховуючи зростаючу конкуренцію на ринку продуктів харчування, ТОВ «Нестле Україна» усвідомлює необхідність постійного удосконалення своїх кадрових процесів. Компанія розуміє, що належне управління персоналом є вирішальним чинником для досягнення конкурентних переваг і забезпечення стабільного розвитку в сучасному бізнес-середовищі.

Вагомий внесок у дослідження теорії і практики управління персоналом, надання консультаційних послуг та аудиторської справи зробили такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як: Л.І. Вороніна, М.В. Грачов, А.А. Лобанов, В.В. Немченко, Д.Ю. Мамотенко, О.С. Кравець, І.В. Кравчук, Т.М. Іванова, М.О. Петрова, С.В. Сидоренко, І.М. Коваленко, О.А. Савченко, В.П. Григоренко, К.М. Ткаченко та інші. У своїх дослідженнях науковці приділяли увагу таким питанням, як: визначення місця персоналу в системі напрямів аудиторської діяльності; зв'язок персоналу з науковим дослідженням та консультуванням із питань управління персоналом; визначення сутності аудиту персоналу та обґрунтування його місця в системі управління персоналом; конкретизація цілей, завдань, принципів та основних етапів здійснення аудиту персоналу; розвиток теоретичних підходів до кадрового менеджменту підприємства, вплив кадрового менеджменту на організаційну культуру та ефективність підприємства; впровадження інноваційних методів та практик у кадровий менеджмент; роль лідерства та мотивації в управлінні персоналом; розробка стратегій привабливості та утримання талантів на підприємстві.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є дослідження кадрового менеджменту в ТОВ «Нестле Україна» та виявлення напрямів його удосконалення з метою підвищення ефективності роботи підприємства. Для досягнення цієї мети були поставлені наступні завдання:

- Вивчити сучасні теоретичні підходи до кадрового менеджменту;
- Дослідити особливості організації кадрового менеджменту підприємства;
- Систематизувати методичні підходи щодо оцінювання кадрового менеджменту підприємства;
- Провести аналіз сучасного стану господарської діяльності ТОВ «Нестле Україна»;
- Провести дослідження кадрового менеджменту підприємства;
- Провести оцінювання ефективності кадрового менеджменту ТОВ «Нестле Україна»;
- Визначити шляхи підвищення організації діяльності підприємства у кадровому менеджменті;
- Розробити конкретні рекомендації щодо удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві;
- Дослідити ефективність оцінки результатів впровадження запропонованих заходів у кадровому менеджменті підприємства.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Нестле Україна».

Предметом дослідження є теоретично-методичні та практичні аспекти підвищення якості кадрового менеджменту на підприємстві та шляхи його удосконалення з метою забезпечення високої ефективності роботи.

Методи дослідження. Для отримання достовірної та актуальної інформації, були використані різні джерела, включаючи наукову літературу, статистичні дані, офіційні звіти ТОВ «Нестле Україна», а також результати спеціально проведених анкетувань та інтерв'ю з керівниками та співробітниками підприємства. Для аналізу отриманих даних застосовувалися методи статистичного аналізу та описової статистики.

Інформаційною базою для написання дипломної роботи слугували: вітчизняні та закордонні видання, електронні джерела Інтернет та фактичні дані діяльності ТОВ «Нестле Україна».

Практичне значення отриманих результатів. Результати даного дослідження сприятимуть вдосконаленню кадрового менеджменту на підприємстві та допоможуть ТОВ «Нестле Україна» досягти поставлених стратегічних цілей. Рекомендації, що будуть надані, мають практичну значущість і можуть бути використані підприємством для вдосконалення кадрового менеджменту, підвищення мотивації персоналу та забезпечення оптимального використання людських ресурсів.

Апробація результатів. Основні положення та результати дослідження доповідалися та отримали схвальні відгуки на VI Всеукраїнській студентській науковій конференції «Розвиток сучасної науки: актуальні питання теорії та практики» (м. Кропивницький 20 вересня 2024 р.).

А також, матеріали XX міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми менеджменту» (м. Київ 25 жовтня 2024 р.).

Структура та обсяг. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 116 сторінках. Робота містить 25 таблиць, 8 рисунків, 1 додаток. Список використаних джерел налічує 112 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Визначення та сутність кадрового менеджменту

Кадровий менеджмент - це сфера управління, яка зосереджена на ефективному управлінні людськими ресурсами в організації. Він охоплює широкий спектр функцій, які пов'язані з набором, оцінкою, розвитком, мотивацією та утриманням персоналу.

Термін «кадровий менеджмент» походить від англійського терміну «personnel management». У минулому, коли цей термін був ширше використовуваним, він був спрямований на управління персоналом з підходом, що розглядав його як ресурс, який можна контролювати та управляти [18].

З часом термін «кадровий менеджмент» змінився, і сучасний підхід до нього включає більше стратегічних аспектів. Він визнає, що людські ресурси є ключовим фактором успіху організації і вимагають стратегічного підходу до їх управління. Сучасний кадровий менеджмент орієнтований на розвиток та залучення талановитих працівників, створення сприятливої робочої атмосфери та підтримку їхнього розвитку та задоволеності роботою.

Вступ до кадрового менеджменту включає також пояснення еволюції цієї галузі. Він розглядає зміни в підходах до управління персоналом, від традиційного підходу, де кадровий менеджмент був більше спрямований на адміністративні функції, до сучасного стратегічного підходу, де він визнається як ключовий фактор успіху організації.

Вступ до кадрового менеджменту є важливим етапом у розумінні та вивченні цієї галузі. Він надає основу для подальшого розгляду функцій, ролей та викликів кадрового менеджменту, а також розуміння його значення для успішної діяльності організації.

Початок історичного огляду можна знайти в первісних формах управління персоналом. У рабовласницьких системах та феодальних структурах управління

персоналом було спрямоване на забезпечення працівників та контроль над ними. Ремісничі гільдії також відіграли важливу роль у регулюванні праці та навчанні майстрів.

З появою промислової революції та фабричного управління змінилися підходи до управління персоналом. У цей період було зосередженося на організації робочих місць, контролі над працівниками та раціоналізації праці. Фабричне управління вимагало дотримання строгих правил та дисципліни, а робітники були розглядані як засоби для досягнення мети - максимальної продуктивності.

У другій половині 20 століття з'явилися нові підходи до управління персоналом. Науковий підхід, започаткований Фредеріком Тейлором, вніс вагомий внесок у розвиток кадрового менеджменту. Цей підхід зосереджувався на раціоналізації праці та використанні наукових методів для підвищення продуктивності. Тейлор вважав, що робітники повинні бути належним чином навчені та мотивовані, а процеси праці повинні бути належним чином організовані [21].

Пізніше з'явилися підходи, спрямовані на міжособистісні відносини та підтримку працівників. Школа людського відношення підкреслювала важливість створення сприятливої робочої атмосфери та задоволеності працівників. Цей підхід визнавав, що задоволені та мотивовані працівники більш продуктивні та сприяють успіху організації.

У сучасному кадровому менеджменті спостерігаються стратегічні зміни в підходах до управління персоналом. Він визнається як ключовий фактор успіху організації і орієнтований на розвиток та залучення талановитих працівників, створення сприятливої робочої атмосфери та підтримку їхнього розвитку та задоволеності роботою. Сучасні тенденції включають глобалізацію, розвиток технологій, розумне управління персоналом та інші аспекти, які впливають на управління персоналом.

Історичний огляд кадрового менеджменту допомагає виявити етапи розвитку цієї галузі та зрозуміти, як змінювалися підходи до управління

персоналом протягом часу [38]. Це важливий контекст для розуміння сучасної практики управління персоналом та виявлення ключових тенденцій, які впливають на цю галузь.

Основні принципи кадрового менеджменту є фундаментальними принципами, на яких ґрунтується ефективне управління персоналом в організації. Вони визначають основні принципи та цінності, які повинні бути враховані при прийнятті рішень та взаємодії з персоналом.

Перший принцип - принцип справедливості та рівності [93]. Цей принцип передбачає, що всі працівники повинні бути рівні. Це означає, що кадрове управління повинно дотримуватися принципу рівної оплати за однакову роботу, недопущення дискримінації та створення рівних можливостей для всіх працівників. Компанія повинна мати політику, яка гарантує, що всі працівники мають однаковий доступ до можливостей розвитку, нагород та просування по кар'єрних сходинках.

Другий принцип - принцип компетентності [93]. Цей принцип передбачає, що працівники повинні мати необхідні знання, навички та досвід для виконання своїх обов'язків. Кадрове управління повинно забезпечити процес набору, оцінки та розвитку персоналу, щоб забезпечити наявність компетентних працівників у всіх позиціях. Це може включати проведення об'єктивних процедур оцінки працівників, надання можливостей для професійного розвитку та навчання, а також створення системи наставництва та менторства.

Третій принцип - принцип мотивації [93]. Цей принцип передбачає, що працівники повинні бути мотивовані до досягнення високої продуктивності та внесення вкладу в успіх організації. Кадрове управління повинно використовувати різноманітні методи мотивації, такі як фінансові стимули, можливості кар'єрного росту, визнання та розвиток навичок, щоб забезпечити високу мотивацію працівників. Важливо враховувати індивідуальні потреби та мотиваційні фактори кожного працівника.

Четвертий принцип - принцип розвитку та навчання [93]. Цей принцип передбачає, що кадрове управління повинно забезпечити навчання та розвиток

працівників, щоб вони могли розвивати свої навички та компетенції. Це може включати проведення тренінгів, навчання на робочому місці, програми розвитку кар'єри та інші ініціативи, спрямовані на підвищення професійного рівня працівників. Компанія повинна створити середовище, яке сприяє постійному навчанню та саморозвитку.

П'ятий принцип - принцип комунікації та співпраці [93]. Цей принцип передбачає, що кадрове управління повинно сприяти відкритій та ефективній комунікації між керівництвом та працівниками. Він також підкреслює важливість співпраці та колективної роботи для досягнення цілей організації. Компанія повинна створити культуру відкритості, де працівники можуть вільно висловлювати свої думки та ідеї, а також співпрацювати з колегами для досягнення спільних цілей.

Шостий принцип - принцип гнучкості та адаптивності [93]. Цей принцип передбачає, що кадрове управління повинно бути гнучким та адаптивним до змін в організаційному середовищі. Воно повинно вміти адаптуватися до нових технологій, ринкових умов та вимог клієнтів, а також забезпечувати гнучкість у робочому графіку та умовах праці. Компанія повинна бути відкритою до змін та готовою швидко реагувати на нові виклики та можливості.

Ці принципи кадрового менеджменту є основою для розробки стратегій та політик управління персоналом. Вони допомагають забезпечити ефективне управління персоналом, залучення та розвиток талановитих працівників, створення сприятливого робочого середовища та досягнення успіху організації.

Функції кадрового менеджменту включають набір персоналу, оцінку та відбір, навчання та розвиток, оцінку та стимулювання, а також управління відносинами з персоналом. Кожна з цих функцій відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління персоналом в організації.

Перша функція - набір персоналу. Ця функція включає процес залучення та найму нових працівників. Кадрове управління повинно розробляти стратегії та методи набору персоналу, включаючи рекламу вакансій, проведення співбесід та

оцінку кандидатів. Метою цієї функції є залучення талановитих та кваліфікованих працівників, які відповідають потребам організації [41].

Друга функція - оцінка та відбір. Ця функція передбачає оцінку потенційних працівників та відбір найкращих кандидатів для вакансій. Кадрове управління використовує різні методи оцінки, такі як співбесіди, тестування та асесмент-центри, для визначення навичок, знань та особистісних якостей кандидатів. Метою цієї функції є відбір працівників, які найкраще відповідають вимогам посади та мають потенціал для успішного виконання роботи [48].

Третя функція - навчання та розвиток. Ця функція передбачає надання працівникам можливостей для навчання та розвитку їх професійних навичок та компетенцій. Кадрове управління розробляє та впроваджує навчальні програми, тренінги та інші форми розвитку, щоб підвищити рівень знань та навичок працівників. Метою цієї функції є підтримка професійного росту та розвитку працівників, що сприяє покращенню продуктивності та задоволеності на роботі [54].

Четверта функція - оцінка та стимулювання. Ця функція передбачає оцінку продуктивності працівників та надання стимулів для досягнення високих результатів. Кадрове управління розробляє системи оцінки продуктивності, включаючи постановку цілей, регулярні оцінки та нагороди за досягнення. Метою цієї функції є стимулювання працівників до високої продуктивності та внесення вкладу в успіх організації [41].

П'ята функція - управління відносинами з персоналом. Ця функція передбачає створення та підтримку сприятливих відносин між керівництвом та працівниками. Кадрове управління виконує роль посередника між працівниками та керівництвом, вирішуючи конфлікти, надаючи консультації та підтримку працівникам. Метою цієї функції є створення позитивного робочого середовища, де працівники можуть ефективно співпрацювати та досягати спільних цілей [41].

Ці функції кадрового менеджменту є взаємопов'язаними та виконуються взаємодіючи одна з одною. Вони допомагають забезпечити ефективне управління

персоналом, залучення та розвиток талановитих працівників, створення сприятливого робочого середовища та досягнення успіху організації.

Ролі та відповідальності кадрового менеджера включають широкий спектр обов'язків, які впливають з практики кадрового управління. Кадровий менеджер виступає як стратег, рекрутер, тренер та розвитку, консультант, адміністратор та медіатор. Кожна з цих ролей має свої особливості та вимагає відповідних навичок та знань.

Як стратег, кадровий менеджер співпрацює з керівництвом організації у розробці та впровадженні стратегій кадрового управління. Він аналізує ринок праці, прогнозує потреби в персоналі та розробляє плани набору та розвитку персоналу. Кадровий менеджер також визначає стратегії збереження талановитих працівників та сприяє досягненню цілей організації.

Як рекрутер, кадровий менеджер відповідає за процес набору персоналу. Він розробляє стратегії рекрутингу, розміщує оголошення про вакансії та проводить співбесіди з кандидатами. Кадровий менеджер вибирає найкращих претендентів для вакансій та укладає угоди про працевлаштування. Він також відповідає за підтримку позитивного робочого досвіду для кандидатів та забезпечення відповідності процесу набору законодавству.

Як тренер та розвитку, кадровий менеджер розробляє та впроваджує навчальні програми, тренінги та семінари для працівників. Він сприяє професійному розвитку та підвищенню компетентностей персоналу. Кадровий менеджер визначає потреби у навчанні та розвитку, оцінює ефективність цих програм та сприяє створенню культури неперервного навчання в організації.

Як консультант, кадровий менеджер надає консультації з питань кадрового управління для керівництва та працівників організації. Він вирішує проблеми та конфлікти, сприяє покращенню комунікації та взаємодії в організації. Кадровий менеджер також надає поради щодо кар'єрного розвитку та управління персоналом працівникам.

Як адміністратор, кадровий менеджер виконує адміністративні обов'язки, пов'язані з управлінням персоналом. Він веде документацію про працівників,

забезпечує дотримання законодавства про працю, виконує облік робочого часу та оплату праці. Кадровий менеджер також вирішує питання щодо відпусток, лікарняних та інших соціальних виплат.

Як медіатор, кадровий менеджер виступає як посередник у вирішенні конфліктів та проблем між працівниками. Він сприяє побудові позитивних відносин та командної роботи, вирішує суперечності та сприяє збереженню гармонії в колективі [28].

Ці ролі та відповідальності кадрового менеджера взаємопов'язані та виконуються взаємодіючи одна з одною. Кадровий менеджер відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління персоналом, розвитку талантів та досягненні успіху організації.

Ключові компетенції кадрового менеджера включають навички та вміння, які є необхідними для успішного виконання ролі. Перша компетенція - знання кадрового управління - вимагає глибокого розуміння принципів та практик кадрового управління [75]. Це включає знання законодавства про працю, процесів набору персоналу, управління професійним розвитком, адміністрування персоналу та інших аспектів, пов'язаних з управлінням персоналом.

Друга компетенція - комунікаційні навички - є важливою для кадрового менеджера. Він повинен вміти ефективно спілкуватися з керівництвом, працівниками та зовнішніми стейкхолдерами. Це включає вміння проводити співбесіди, тренінги та презентації, а також вміння слухати та взаємодіяти з різними сторонами [75].

Третя компетенція - аналітичні навички - вимагає здатності аналізувати дані та інформацію для прийняття обґрунтованих рішень. Кадровий менеджер повинен вміти проводити аналіз ринку праці, прогнозувати потреби в персоналі, оцінювати ефективність навчальних програм та впроваджувати стратегії збереження талантів [23].

Четверта компетенція - лідерські навички - важлива для кадрового менеджера, оскільки він повинен керувати персоналом [23]. Це включає вміння мотивувати, надихати та керувати командою. Кадровий менеджер повинен також

мати навички управління змінами та вміти працювати в динамічному середовищі.

П'ята компетенція - проблемно-орієнтовані навички - вимагає здатності вирішувати проблеми та конфлікти. Кадровий менеджер повинен мати аналітичне мислення та здатність швидко реагувати на виклики та знайти ефективні рішення [23].

Шоста компетенція - етичність та конфіденційність - важлива для кадрового менеджера. Він повинен мати високі стандарти етики та дотримуватися принципів конфіденційності. Кадровий менеджер повинен бути добросовісним, справедливим та дотримуватися професійних стандартів у своїй роботі [23].

Ці компетенції є важливими для успішного виконання ролі кадрового менеджера. Володіння ними допоможе кадровому менеджеру ефективно управляти персоналом, розвивати таланти та сприяти досягненню успіху організації.

Кадровий менеджмент має суттєвий вплив на різні аспекти управління в організації. Перш за все, він має велике значення для стратегічного планування. Кадровий менеджер визначає потреби в персоналі, розробляє стратегії набору, розвитку та збереження талантів, співпрацює з керівництвом організації. Це допомагає забезпечити наявність необхідних кадрів для досягнення стратегічних цілей.

Крім того, кадровий менеджмент має вплив на фінансове управління. Витрати на персонал, такі як заробітна плата, соціальні виплати, навчання та розвиток, є значною частиною бюджету організації. Кадровий менеджер відповідає за ефективне управління цими витратами, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та досягнення фінансової стійкості.

Кадровий менеджмент також має взаємозв'язок з маркетингом. Кадровий менеджер відповідає за рекрутинг та відбір персоналу, який відповідає потребам ринку та має необхідні навички та компетенції. Він також сприяє створенню позитивного робочого досвіду для працівників, що може впливати на їхню

мотивацію та залучення до роботи. Це може позитивно вплинути на маркетингові зусилля організації та сприяти залученню та утриманню клієнтів.

Крім того, кадровий менеджмент взаємодіє з іншими аспектами бізнесу, такими як операційне управління, якість продукції та обслуговування, інновації та інші. Кадровий менеджер сприяє побудові ефективних команд та комунікації, що може покращити операційну ефективність та якість продукції. Він також може сприяти інноваційному розвитку, створюючи культуру неперервного навчання та розвитку в організації.

Взаємозв'язок кадрового менеджменту з іншими функціями управління є важливим для досягнення успіху організації. Ефективне управління персоналом сприяє досягненню стратегічних цілей, фінансової стійкості, маркетинговому успіху та іншим аспектам бізнесу. Кадровий менеджмент відіграє ключову роль у створенні та управлінні командою, залученні та розвитку талантів, що є важливими факторами успіху організації.

Кадровий менеджмент має значний вплив на організаційну культуру, оскільки він визначає та реалізовує кадрові практики, які впливають на цю культуру. Організаційна культура визначається цінностями, нормами, уявленнями та поведінкою працівників, і кадровий менеджмент може активно сприяти створенню та підтримці позитивної організаційної культури [89].

Рекрутинг та відбір є одним з ключових етапів, на якому кадровий менеджмент може впливати на організаційну культуру. Він може активно шукати кандидатів, які відповідають цінностям та нормам організації. Це означає, що під час відбору працівників кадровий менеджер звертає увагу не лише на їхні професійні навички, але й на їхню особистість, цінності та підходи до роботи. Такий підхід допомагає залучити працівників, які вже мають схожі цінності та погляди, що сприяє формуванню позитивної організаційної культури.

Навчання та розвиток є ще одним важливим аспектом, який впливає на організаційну культуру. Кадровий менеджмент може сприяти створенню навчальних програм, які спрямовані на розвиток навичок, знань та цінностей, що відповідають організаційній культурі. Це означає, що працівники отримують

можливість навчатися та розвиватися в напрямку, який сприяє підтримці позитивної організаційної культури. Навчання може включати як професійні навички, так і м'які навички, такі як комунікація, лідерство та співробітництво.

Комунікація та зв'язки також мають велике значення для формування та підтримки позитивної організаційної культури. Кадровий менеджмент може сприяти відкритій та прозорій комунікації, що сприяє створенню довіри та співпраці. Він може створювати механізми для зворотного зв'язку, відкритих дверей та відкритих комунікаційних каналів. Кадровий менеджмент також може сприяти формуванню позитивних взаємин між працівниками, наприклад, шляхом організації командних будівництв, спільних заходів та соціальних подій. Це сприяє підтримці позитивної робочої атмосфери та сприяє залученню та збереженню талантів.

Винагорода та визнання є ще одним важливим аспектом, який впливає на організаційну культуру. Кадровий менеджмент може розробляти системи винагород, які відповідають цінностям та нормам організації. Це означає, що система винагород враховує не лише результати роботи, але й внесок працівника у створення позитивної організаційної культури. Кадровий менеджмент також може встановлювати механізми визнання, які підтримують позитивну робочу атмосферу та мотивують працівників до досягнення високих результатів.

Вплив кадрового менеджменту на організаційну культуру є важливим для створення та підтримки позитивного робочого середовища. Кадровий менеджмент має можливість впливати на цінності, норми та поведінку працівників, що сприяє формуванню та зміцненню позитивної організаційної культури. Це в свою чергу може позитивно вплинути на задоволеність працівників, їхню продуктивність та залученість до роботи, а також на репутацію та успіх організації в цілому [26].

Отже, кадровий менеджмент охоплює широкий спектр функцій, таких як добір та рекрутинг персоналу, адаптація та розвиток співробітників, управління трудовими відносинами, оцінка та мотивація працівників, планування кар'єрного росту та багато інших.

Кадровий менеджмент є важливим елементом успішної діяльності будь-якого підприємства, оскільки він допомагає забезпечити належний рівень кваліфікації та компетентності персоналу, створює сприятливу робочу атмосферу та сприяє досягненню конкурентних переваг на ринку.

1.2 Основні принципи та завдання кадрового менеджменту

Кадровий менеджмент - це галузь управління, яка зосереджена на ефективному управлінні людськими ресурсами в організації. Він включає в себе рекрутинг та відбір працівників, навчання та розвиток, оцінку продуктивності, управління талантами, компенсації та винагороди, управління змінами та багато іншого [87].

Кадровий менеджмент має велике значення для організації, оскільки він допомагає залучати, розвивати та утримувати висококваліфікованих працівників, що є ключовим ресурсом для досягнення конкурентних переваг. Він також сприяє підвищенню продуктивності працівників, покращенню якості роботи, зниженню витрат на персонал та забезпеченню відповідності законодавству та етичним стандартам. Крім того, кадровий менеджмент впливає на репутацію та імідж організації, що може мати важливе значення для привертання талантів та залучення клієнтів.

Основна роль кадрового менеджменту полягає в забезпеченні належного управління людськими ресурсами, що включає планування, організацію, координацію та контроль діяльності, пов'язаної з управлінням працівниками [76]. Це охоплює рекрутинг та відбір працівників, навчання та розвиток, оцінку продуктивності, управління талантами, компенсації та винагороди, управління змінами та багато іншого.

Рекрутинг та відбір - це процес залучення та відбору найкращих кандидатів для вакансій в організації [34]. Цей процес включає визначення вимог до кандидатів, використання різних методів та інструментів для привертання

потенційних працівників, оцінку їхніх навичок та кваліфікації, а також вибір найкращих кандидатів для подальшого найму.

Перший крок у процесі рекрутингу та відбору - це визначення вимог до кандидатів. Це включає аналіз вакансії та визначення необхідних навичок, кваліфікації, досвіду та особистих якостей, які потрібні для успішного виконання роботи. Вимоги можуть бути визначені відповідно до організаційних потреб, стратегічних цілей та культури організації.

Після визначення вимог до кандидатів, використовуються різні методи та інструменти для привертання потенційних працівників. Це може включати розміщення оголошень про роботу на різних рекрутингових платформах, використання соціальних мереж, співпрацю з рекрутинговими агентствами, участь у кар'єрних ярмарках та інші методи. Мета - залучити широкий спектр кандидатів, які відповідають вимогам.

Після привертання кандидатів проводиться оцінка їхніх навичок та кваліфікації. Це може включати огляд резюме, проведення співбесід, тестування, асесмент-центри та інші методи. Оцінка допомагає визначити, наскільки кандидати відповідають вимогам вакансії та якість їхньої роботи.

Наступний крок - вибір найкращих кандидатів. Це включає порівняння та оцінку кандидатів на основі їхніх навичок, кваліфікації, досвіду та особистих якостей. Вибір зазвичай здійснюється за допомогою комітету або команди, яка оцінює кандидатів та приймає рішення щодо найму.

Останній етап - найм кандидатів, які були вибрані. Це включає проведення переговорів з кандидатами щодо умов праці, укладення контракту та організацію процесу вступу на роботу.

Усі ці кроки в процесі рекрутингу та відбору мають на меті забезпечити, щоб організація залучила та вибрала найкращих кандидатів для вакансій. Важливо враховувати стратегічні цілі організації, а також забезпечити справедливість, об'єктивність та відповідність законодавству під час процесу рекрутингу та відбору.

Навчання та розвиток в кадровому менеджменті відіграють важливу роль у підвищенні компетентності та продуктивності працівників, а також у забезпеченні їхнього професійного розвитку. Цей процес включає оцінку потреб у навчанні, розробку навчальних програм, використання різних методів та інструментів, а також оцінку ефективності навчання.

Перший крок у процесі навчання та розвитку - це оцінка потреб у навчанні. Це включає ідентифікацію знань, навичок та компетенцій, які необхідні працівникам для ефективного виконання своїх обов'язків. Оцінка може проводитися через аналіз робочих місць, співбесіди з керівниками та працівниками, опитування та інші методи. Важливо враховувати стратегічні цілі організації та індивідуальні потреби працівників.

Після оцінки потреб у навчанні розробляються навчальні програми. Це включає визначення мети та цілей навчання, вибір відповідних методів та інструментів, розробку змісту та структури навчальних матеріалів. Навчальні програми можуть бути розроблені внутрішніми спеціалістами організації або залученням зовнішніх постачальників навчання.

У процесі навчання та розвитку використовуються різні методи та інструменти. Це можуть бути тренінги, семінари, воркшопи, онлайн-курси, менторство, стажування та інші. Вибір методів залежить від цілей навчання, типу навчальної програми, доступних ресурсів та інших факторів. Важливо забезпечити різноманітність та адаптацію методів до потреб працівників.

Оцінка ефективності навчання - це важливий етап у процесі навчання та розвитку [21]. Це допомагає визначити, наскільки успішно працівники засвоюють навчальний матеріал та застосовують його на практиці. Оцінка може проводитися через тестування, оцінку роботи, зворотний зв'язок від керівників та колег, а також спостереження за виконанням роботи. Результати оцінки допомагають визначити ефективність навчання та внести корективи в навчальні програми.

Оцінка та управління продуктивністю працівників - це процес, який допомагає оцінити та підтримувати високу рівень продуктивності працівників в

організації [48]. Цей процес включає визначення критеріїв оцінки, використання різних методів оцінки, розробку планів розвитку та мотивації.

Перший крок у процесі оцінки та управління продуктивністю - це визначення критеріїв оцінки. Це включає визначення очікуваних результатів та цілей роботи, які повинні бути досягнуті працівниками. Критерії можуть бути визначені на основі стратегічних цілей організації, робочих обов'язків та компетенцій, які необхідні для успішного виконання роботи.

Після визначення критеріїв оцінки використовуються різні методи оцінки продуктивності. Це можуть бути регулярні оцінки роботи, 360-градусні оцінки, самооцінка, оцінка колег та керівників, а також використання ключових показників продуктивності (KPI). Вибір методів залежить від типу роботи, організаційної культури та доступних ресурсів.

Після оцінки продуктивності розробляються плани розвитку та мотивації. Це включає визначення потреб працівників у розвитку навичок та компетенцій, а також розробку планів для їхнього покращення. Плани можуть включати навчання, тренінги, стажування та інші форми розвитку. Крім того, важливо забезпечити мотивацію працівників для досягнення високої продуктивності, наприклад, за допомогою системи винагород та визнання.

Оцінка та управління продуктивністю мають бути систематичними та регулярними процесами. Важливо забезпечити відкриту та чесну комунікацію між керівниками та працівниками, встановити цілі та очікування, надати зворотний зв'язок та підтримку для покращення продуктивності. Крім того, важливо враховувати індивідуальні потреби та можливості працівників для досягнення успіху в оцінці та управлінні продуктивністю.

Системи компенсацій та винагород включають в себе різні елементи, такі як структура заробітної плати, форми винагород, системи мотивації та стимулювання працівників. Структура заробітної плати визначає, як розподіляється заробітна плата між різними компонентами, такими як базова зарплата, додаткові виплати, додаткові вигоди та інші компенсаційні пакети. При

визначенні структури заробітної плати важливо враховувати ринкові стандарти, внутрішню рівність та справедливість.

Форми винагород можуть бути фінансовими та нематеріальними. Фінансові форми винагород включають базову зарплату, премії, бонуси, акції та інші фінансові виплати. Нематеріальні форми винагород можуть включати визнання, подяки, можливості професійного розвитку, гнучкий графік роботи та інші. Важливо забезпечити різноманітність та адаптацію форм винагород до потреб та преференцій працівників.

Системи мотивації та стимулювання працівників включають в себе різні методи та інструменти, які спонукають працівників до досягнення високої продуктивності та віддачі. Це можуть бути фінансові стимули, такі як премії та бонуси за досягнення цілей, акції компанії, планування кар'єри та можливості просування. Нематеріальні стимули можуть включати визнання, подяки, можливості професійного розвитку, гнучкий графік роботи та інші. Важливо враховувати індивідуальні потреби та мотивацію працівників для досягнення успіху в системах мотивації.

Розробка ефективних систем компенсацій та винагород вимагає аналізу ринкових стандартів, внутрішньої рівності та справедливості, а також врахування стратегічних цілей організації та індивідуальних потреб працівників. Важливо забезпечити прозорість, чесність та комунікацію при впровадженні систем компенсацій та винагород, щоб забезпечити задоволеність та мотивацію працівників.

Управління талантами - це стратегічний підхід до привернення, розвитку та утримання найкращих працівників в організації [12]. Для ефективного управління талантами необхідно використовувати різні стратегії та практики, такі як ідентифікація та розвиток талантів, планування кар'єри та збереження ключових працівників.

Ідентифікація та розвиток талантів - це процес виявлення працівників з високим потенціалом та здатностями для розвитку [62]. Це може включати оцінку навичок, здібностей та потенціалу працівників, проведення оцінок та

асесментів, а також визначення індивідуальних потреб у розвитку. Після ідентифікації талантів розробляються плани розвитку, які включають навчання, тренінги, стажування та інші форми розвитку, щоб допомогти працівникам реалізувати свій потенціал.

Планування кар'єри - це процес, який допомагає працівникам розуміти свої кар'єрні цілі та розвивати план для досягнення їх [7]. Це може включати обговорення кар'єрних цілей з керівником, визначення потрібних навичок та компетенцій для розвитку, а також визначення можливостей просування в організації. Планування кар'єри допомагає працівникам бути свідомими своїх можливостей та розвиватися відповідно до своїх цілей.

Збереження ключових працівників - це процес забезпечення того, щоб найцінніші та найбільш обізнані працівники залишалися в організації [46]. Це може включати розробку програм збереження, які надають додаткові вигоди та можливості для ключових працівників, такі як більші фінансові винагороди, гнучкий графік роботи, можливості професійного розвитку та інші. Крім того, важливо забезпечити відкриту та чесну комунікацію з ключовими працівниками, враховувати їхні потреби та думки, а також створювати стимули для їхнього залишення в організації.

Управління талантами є важливим елементом стратегічного кадрового менеджменту. Використання стратегій та практик, таких як ідентифікація та розвиток талантів, планування кар'єри та збереження ключових працівників, допомагає організаціям залучати, розвивати та утримувати найкращих працівників, що сприяє їхньому успіху та зростанню.

Кадрова аналітика та планування відіграють важливу роль в кадровому менеджменті, допомагаючи організаціям ефективно управляти своїм персоналом. Ці практики включають збір та аналіз даних про працівників, прогнозування потреб у робочій силі та розробку стратегій та планів розвитку кадрів.

Збір та аналіз даних про працівників дозволяє організаціям отримати об'єктивну інформацію про свій персонал. Це може включати дані про

кваліфікації, навички, досвід, продуктивність та інші аспекти працівників. Аналіз цих даних допомагає виявити сильні та слабкі сторони персоналу, ідентифікувати потенційних лідерів та проблемні області, що потребують уваги.

Прогнозування потреб у робочій силі є важливим етапом кадрового планування. Це включає оцінку поточного та майбутнього стану організації, аналіз змін на ринку праці та інших факторів, що можуть вплинути на потреби в персоналі. Прогнозування допомагає визначити, скільки працівників буде потрібно в майбутньому, які навички та компетенції будуть необхідні, а також які можливості для розвитку кадрів будуть важливими.

Розробка стратегій та планів розвитку кадрів базується на результати кадрової аналітики та прогнозування потреб. Це включає визначення стратегічних цілей організації, визначення потрібних навичок та компетенцій, розробку програм навчання та розвитку, планування кар'єри та інші ініціативи, спрямовані на підвищення ефективності та задоволеності працівників.

Кадрова аналітика та планування допомагають організаціям бути стратегічними та прогнозованими у відношенні свого персоналу. Вони дозволяють організаціям залучати, розвивати та утримувати найкращих працівників, а також планувати свої кадрові ресурси відповідно до стратегічних цілей та потреб організації.

Управління змінами є важливою складовою кадрового менеджменту, оскільки вимагає активної участі та співпраці з працівниками для успішної реалізації змін в організації. Роль кадрового менеджменту в управлінні змінами включає планування та впровадження змін, комунікацію та залучення працівників, підтримку та оцінку ефективності змін.

Планування та впровадження змін вимагає визначення стратегічних цілей та об'єктивів змін, розробку плану дій та ресурсів, а також визначення ролей та відповідальності. Кадровий менеджмент в цьому контексті включає оцінку впливу змін на персонал, визначення необхідних навичок та компетенцій для успішної реалізації змін, а також планування навчання та розвитку для підтримки працівників у нових умовах.

Комунікація та залучення працівників є ключовими елементами управління змінами. Кадровий менеджмент відіграє роль у забезпеченні ефективної комунікації між керівництвом та працівниками, поясненні мети та переваг змін, а також врахуванні думок та побажань працівників. Залучення працівників до процесу змін допомагає створити почуття власної відповідальності та залученості, що сприяє більш успішній реалізації змін.

Підтримка та оцінка ефективності змін також входять до компетенцій кадрового менеджменту. Це включає надання підтримки працівникам під час переходу до нових процесів та структур, вирішення проблем, що виникають під час змін, та надання необхідних ресурсів для успішної адаптації. Оцінка ефективності змін допомагає визначити, наскільки успішно були реалізовані зміни, і вносити необхідні корективи для подальшого вдосконалення.

Управління змінами вимагає співпраці між керівництвом та працівниками, а кадровий менеджмент відіграє важливу роль у цьому процесі. Він допомагає забезпечити планування та впровадження змін, ефективну комунікацію та залучення працівників, а також підтримку та оцінку ефективності змін. Це допомагає організації успішно адаптуватися до змінних умов та досягати своїх стратегічних цілей.

Етичні аспекти кадрового менеджменту включають розробку та дотримання етичних стандартів, врахування соціальної відповідальності в прийнятті рішень та взаємодії зі стейкхолдерами.

Розробка та дотримання етичних стандартів в кадровому менеджменті важлива для забезпечення справедливості, рівності та дотримання прав працівників. Це може включати встановлення прозорих процедур прийняття на роботу, оцінки та просування, а також використання об'єктивних критеріїв при прийнятті рішень. Кадровий менеджмент повинен також дотримуватися принципів конфіденційності та поваги до приватності працівників.

Врахування соціальної відповідальності в прийнятті рішень означає врахування впливу цих рішень на працівників, спільноту та навколишнє середовище. Кадровий менеджмент повинен бути уважним до соціальних

наслідків своїх дій, забезпечувати рівні можливості для всіх працівників, уникати дискримінації та нерівності. Крім того, важливо враховувати екологічні аспекти та принципи сталого розвитку при прийнятті рішень, що стосуються персоналу.

Взаємодія зі стейкхолдерами також має етичний аспект. Кадровий менеджмент повинен враховувати потреби та інтереси різних стейкхолдерів, таких як працівники, керівництво, акціонери, спільнота та інші. Це може включати забезпечення прозорості та відкритості в комунікації, врахування думок та побажань стейкхолдерів при прийнятті рішень, а також виконання соціальних та екологічних вимог, що ставляться до організації.

Етичні аспекти кадрового менеджменту є важливими для забезпечення справедливого та ефективного управління персоналом. Вони допомагають створити етичну робочу атмосферу, забезпечити дотримання прав працівників та врахування інтересів стейкхолдерів. Кадровий менеджмент повинен бути свідомим етичних принципів та соціальної відповідальності, щоб сприяти сталому розвитку організації та суспільства.

Отже, основні принципи та завдання кадрового менеджменту є важливими компонентами успішного управління людськими ресурсами та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

1.3 Сучасні підходи до кадрового менеджменту

Для національних підприємств подолання складнощів управління персоналом є особливо складним завданням в умовах військових конфліктів, що тривають на величезних територіях. Запровадження та постійне продовження воєнного стану інтенсифікує мобілізаційні зусилля, що, в свою чергу, загострює мобілізаційні заходи, що, в свою чергу, посилює дефіцит робочої сили, оскільки люди або призиваються, або добровільно вступають до лав Збройних Сил України. Ситуація ускладнюється значною міграцією висококваліфікованих спеціалістів до інших країн, без особливих сподівань на їх повернення в Україну

в найближчому майбутньому. Така динаміка призводить до гострого дефіциту кваліфікованих кадрів, що поступово змушує вітчизняний бізнес розглядати можливість залучення іноземної робочої сили для заповнення цих прогалів. У цей критичний період для компаній стає першочерговим завданням зосередитися на утриманні наявних працівників, щоб запобігти загостренню вже гострої нестачі кваліфікованої робочої сили в майбутньому.

Враховуючи ці виклики, важливо розробити ефективну систему управління персоналом, яка б швидко реагувала та була проактивною у вирішенні як узагальнених, так і специфічних проблем, з якими сьогодні стикається бізнес. Така система повинна надавати пріоритет періодичним інвестиціям в інновації та капітал для сприяння розвитку трудового потенціалу працівників з метою максимізації їхньої продуктивності та сприяння особистісному та інтелектуальному зростанню. Такий підхід є важливим не лише для підвищення ефективності та конкурентоспроможності робочої сили, але й для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища.

Більше того, непередбачувана мінливість зовнішніх умов вимагає гнучкого та адаптивного підходу до управління персоналом. Підприємства повинні постійно відстежувати та коригувати свої стратегії та методології у відповідь на мінливі бізнес-ландшафти. Це передбачає комплексний і системний підхід до управління персоналом, що розглядає його як взаємопов'язану систему елементів, принципів, функцій і ресурсів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Ефективне управління персоналом у нинішніх умовах вимагає цілісної та адаптивної стратегії, яка визнає людський капітал найважливішим активом. Це вимагає стратегічних інвестицій у розвиток персоналу, прагнення розвивати таланти та гнучкого підходу до вирішення проблем, спричинених зовнішніми факторами. Прийнявши таку комплексну стратегію, підприємства можуть не лише подолати нагальні проблеми, пов'язані з нестачею персоналу, але й закласти фундамент для довгострокового успіху та стійкості перед обличчям майбутньої невизначеності.

Враховуючи існуючий дефіцит кадрів, суб'єкти господарювання повинні впроваджувати сучасні системи управління персоналом, які використовують інноваційні технології та інструменти [101]. Таке впровадження зміцнює та підвищує рівень практик управління персоналом. У контексті Індустрії 4.0 цифрова трансформація стає неминучим процесом для підприємств, який поширюється і на сферу управління персоналом. Інтеграція інноваційних, цифрових систем управління персоналом дає можливість керівникам підвищити якість управлінських рішень. Це підкреслює критичну важливість використання HR-технологій в управлінні персоналом для значного посилення конкурентних переваг.

О. М. Васьків та Ю. А. Стадник підкреслюють стрімкий розвиток передових технологій та їх дедалі більше проникнення в усі сфери економічного та соціального життя, включаючи організаційне управління та бізнес-операції. Вони зазначають, що цифрові трансформації змінюють управлінські практики, революціонізують управління змінами, сприяють розвитку цифрового мислення та докорінно змінюють досвід працівників. Існуючі HR-технології повинні бути модернізовані, щоб не відставати від цих змін [44].

Таким чином, застосування HR-технологій в управлінні персоналом стає життєво важливою вимогою для успішного функціонування бізнесу сьогодні. З огляду на стратегічну перевагу, цей перехід від стандартизованого управління до HR-технологій все частіше підтримується багатьма керівниками компаній.

Коллективні дослідження різних авторів показують, що HR-технології складаються зі спектру методів управління персоналом, спрямованих на оцінку та розвиток «людського ресурсу» підприємства. Ці методи, орієнтовані на майбутнє, відіграють ключову роль у підтримці наявності висококваліфікованого персоналу за допомогою систематичного навчання та мотиваційних систем.

О. Б. Короленко та Н. Г. Кутова визначають, що HR-менеджмент - це система управління людськими ресурсами, яка об'єднує людські ресурси та інформаційні технології за допомогою спеціалізованих програмних рішень. Ці HR-технології, засновані на використанні інформаційних технологій та відповідного

програмного забезпечення (як розробленого на замовлення організації, так і широко розповсюдженого), зараз переживають підйом в Україні [67].

Загалом, концепція HR-технологій все ще потребує вивчення в академічних дослідженнях. Зазвичай HR-технології інтегровані в комплексну систему управління персоналом. Ця інтеграція є ключовою, оскільки охоплює практики управління персоналом, орієнтовані на майбутнє, підкреслюючи постійний пошук інноваційних методів управління персоналом. Ці зусилля мають вирішальне значення для забезпечення наявності висококваліфікованого персоналу через ефективну систему навчання та мотивації, що знаменує собою значний крок до підвищення конкурентоспроможності організації в сучасному бізнес-середовищі.

У більшості наукової літератури HR-технології переважно розглядаються як програмні рішення, що сприяють автоматизації та оптимізації процесів управління персоналом. Однак автори стверджують, що HR-технології - це комплексний набір методів управління персоналом підприємства, що функціонує в рамках єдиної інформаційної системи. Це дає змогу використовувати різноманітні інструменти для підвищення ефективності бізнес-операцій [110].

За своїми функціональними можливостями HR-технології суттєво відрізняються від традиційного управління персоналом. Якщо традиційні методи управління охоплюють планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль, то функції, притаманні HR-технологіям, в першу чергу спрямовані на вдосконалення та покращення загальної системи управління персоналом.

Критичний аналіз функціональних підходів між управлінням персоналом та HR-технологіями показує, що традиційний менеджмент робить акцент на плануванні, організації, координації, мотивації та контролі. При цьому спостерігається, що аспект навчання часто потребує більшої уваги з боку більшості менеджерів. На противагу цьому, сучасні HR-технології ґрунтуються на принципі постійного навчання та самоосвіти працівників, що підкреслює фундаментальний зсув у бік безперервного особистого та професійного розвитку.

О. Б. Короленко та Н. Г. Кутова виділяють декілька основних функцій, що є невід'ємними в управлінні персоналом підприємства, серед яких [65]:

1. Визначення навичок і досвіду, необхідних працівникам для ефективного виконання своїх обов'язків, що допомагає у підборі відповідних кандидатів, встановленні відповідної компенсації та розробці навчальних програм
2. Розробка політики у сфері охорони здоров'я та безпеки, розгляд скарг працівників, взаємодія з профспілками тощо, забезпечуючи таким чином дотримання нормативних вимог
3. Проведення оцінювання результатів діяльності, яке не лише сприяє зростанню співробітників через конструктивний зворотний зв'язок, але й забезпечує орієнтири для просування по службі, кар'єрного зростання та прийняття рішень про звільнення;
4. Визнання та винагородження досягнень, які слугують мотиваційним інструментом, що спонукає працівників до відповідності бізнес-цілям;
5. Сприяння професійному розвитку для підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів та мінімізації необхідності контролю.

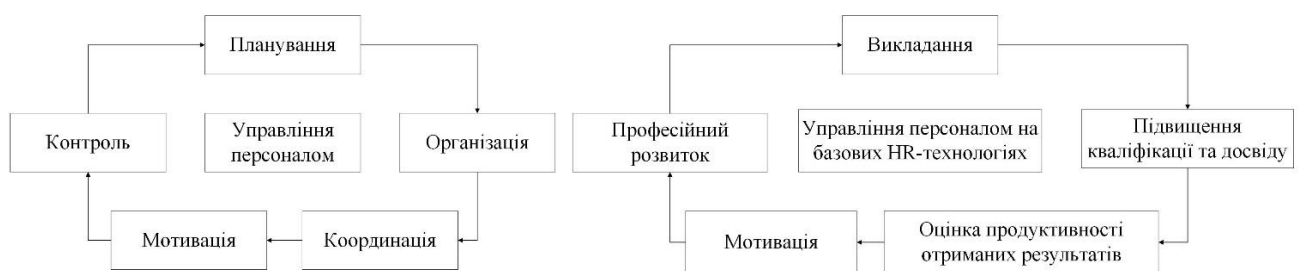


Рис. 1.1. Порівняльний аналіз функціонального підходу управління персоналом і кадрової технології [28]

Ці функції окреслюють стратегічний підхід до управління персоналом, позиціонуючи його як найважливіший компонент у розробці надійної, ефективної та гнучкої системи управління персоналом. Інтегруючи ці практики, підприємства можуть значно підвищити свою операційну ефективність,

сформувати більш залучену та мотивовану робочу силу і, зрештою, досягти конкурентних переваг у своїх галузях.

Важливо підкреслити, що основною функцією HR-технологій є навчання та розвиток персоналу, спрямовані на підвищення та вдосконалення його навичок. Саме тому багато програмних рішень для управління персоналом зосереджені на сприянні безперервному навчанню, самовдосконаленню та оцінці прогресу працівників.

Однією з головних переваг HR-технологій є комплексний і системний підхід до управління персоналом - від планування до завершального етапу контролю - в умовах діджиталізації. Такий підхід значно підвищує прозорість та ефективність управлінських рішень, мінімізуючи вплив людських упереджень. У сучасному ландшафті управління персоналом, на тлі постійних змін у трудовому законодавстві, покликаних захистити працівників, спостерігається невтішне зростання професійного булінгу з боку керівників та працівників. Такий булінг став основною причиною плінності кадрів. Таким чином, сучасні HR-технології є неупередженим арбітром в оцінці рівня продуктивності персоналу. Крім того, завдяки використанню різноманітних інструментів, HR-технології дозволяють ефективно управляти персоналом на всіх етапах - від підбору персоналу до застосування технологій аутсорсингу.

В. І. Кифяк та В. М. Запихляк підкреслюють, що зміна пріоритетів бізнесу вимагає пошуку ефективних інструментів для формування організаційних структур та управління персоналом [44]. Така синергія може бути досягнута шляхом інтеграції в систему управління інженерно-технічних системних інструментів, які систематизовані та адаптовані для управління змінами в економічних системах за допомогою інженерних методологій. Розвиток цього підходу до управління змінами призвів до виникнення HR-інженерії як окремої управлінської дисципліни.

Отже, дослідження інструментів HR-технологій в управлінні персоналом виявило різноманітну класифікацію, яка охоплює весь управлінський спектр. Відповідно, інструменти HR-технологій в управлінні персоналом розрізняють за

їх застосуванням у формуванні іміджу підприємства, підборі та навчанні персоналу, управлінні персоналом за допомогою стратегій аутсорсингу. Така класифікація дозволяє цілісно уявити застосування різноманітних інструментів на різних етапах управління підприємством, підкреслюючи багатогранність та стратегічну важливість HR-технологій у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «Нестле Україна»

Історія діяльності Nestlé в Україні розпочалася у грудні 1994 року – з відкриття у Києві представництва Societe pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A. Основна діяльність нової структурної одиниці міжнародної корпорації полягала у просуванні на український ринок пріоритетних на той час брендів Nestlé: NESCAFÉ, Nesquik, Maggi, Nuts та Friskies.

Вже за два роки роботи компанія у Києві стала одним з найбільш рентабельних представництв Nestlé у світі. По всіх регіонах країни у продажу з'явилися невідомі раніше українському споживачеві шоколадні батончики Nuts та кава NESCAFÉ. Нова якісна продукція міжнародних торгових марок швидко здобула велику популярність серед українців – і це надало Nestlé стимулу для подальшого розвитку бізнесу в Україні. Компанія продовжила впевнено зміцнювати свої позиції на ринку; згодом був розширений штат співробітників, організовані нові напрями бізнесу.

У 1998 році Nestlé купує контрольний пакет акцій Львівської кондитерської фабрики «Світоч» та стає власником найвідомішого однойменного «солодкого» бренду України. З цього моменту бізнес Nestlé в Україні переходить на якісно новий рівень – компанія розпочинає виробничу діяльність.

У травні 2003 року Nestlé здійснює внутрішню «націоналізацію»: на українському ринку з'являється новий гравець – ТОВ «Нестле Україна». Наприкінці цього ж року Nestlé S.A. купує 100% акцій підприємства «Волиньхолдінг» (ТМ «Торчин»), що дозволяє компанії стати одним з лідерів у сегменті холодних соусів. У 2010 році «Нестле Україна» знову суттєво розширює

своє кулінарне портфоліо, купуючи ТОВ «Техноком» – ведучого українського виробника продуктів швидкого приготування під ТМ «Мівіна».

Поряд з придбанням ТОВ «Техноком», найважливішою подією в діяльності Nestlé в Україні стало рішення про реалізацію у Львові нового інвестиційного проекту – створення «Об'єднаного бізнес-сервіс-центру Nestlé Європа» (NBS Nestlé Europe). Практика надання послуг підприємствам Nestlé в різних країнах і обробки даних в галузі фінансів та управління персоналом успішно застосовується компанією в багатьох країнах світу. Її впровадження на ринках Східної та Центральної Європи забезпечить високу якість управління та обслуговування підрозділів Nestlé S.A. у 20 країнах регіону, таких як Польща, Румунія, Угорщина, Болгарія, Чехія, Греція тощо. Львівський центр став третьою за рахунком установою Nestlé у світі, що поєднує діяльність у сфері фінансів та управління персоналом в одному місці. Створений бізнес-сервіс-центр, в якому працюють близько 1900 фахівців. Львів було обрано завдяки якості інфраструктури, високому рівню навчання в університетах, наявності талановитих кадрів, а також позиції, яку Nestlé займає в Україні.

На своєму нинішньому етапі розвитку Nestlé в Україні є беззаперечним лідером у сфері виробництва продуктів харчування. Сьогодні компанія просуває на українському ринку продукцію торгових марок NESCAFÉ, Nesquik, Coffee-mate, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, «Світоч», «Торчин» та «Мівіна», котрі користуються великою популярністю серед споживачів.

Найбільшими сегментами бізнесу Nestlé в Україні є кулінарія (ТМ «Торчин»), кава та напої (ТМ NESCAFÉ, Coffee-mate), кондитерські вироби (ТМ Nestlé та «Світоч») та продукти швидкого приготування (ТМ «Мівіна»). Компанія успішно працює і в таких напрямках, як дитяче та спеціальне харчування, корми для домашніх тварин, готові сніданки та морозиво. Швидкими темпами розвивається підрозділ Nestlé Professional, який пропонує комплексні та інноваційні рішення у сфері харчування «поза домом».

Сьогодні в компанії Nestlé в Україні працює понад 6000 працівників.

Ринкова позиція ТОВ «Нестле Україна» є дуже сильною і конкурентоспроможною. Компанія займає провідні позиції на ринку харчових продуктів в Україні і має значну частку ринку.

Основні конкуренти ТОВ «Нестле Україна» включають такі компанії, як ПАТ «Монделіс Україна», кондитерські корпорації «Рошен», «Марс Україна» та інші. Кожен з цих конкурентів має свої переваги, такі як власні бренди, широкий асортимент продукції, сильну дистрибуційну мережу та інноваційні рішення.

ТОВ «Нестле Україна» займає значну частку ринку харчових продуктів в Україні, особливо в сегментах молочних продуктів, шоколаду, кави та сніданків. Частка ринку компанії зростає завдяки постійному розширенню асортименту, впровадженню нових технологій та високій якості продукції.

Динаміка частки ринку ТОВ «Нестле Україна» позитивна, оскільки компанія продовжує займати провідні позиції та збільшувати свою присутність на ринку. Це свідчить про успішну стратегію компанії, її здатність адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях та задовольняти потреби своїх клієнтів.

Однією з основних переваг ТОВ «Нестле Україна» є висока якість продукції, яка визнана споживачами. Компанія також має сильну дистрибуційну мережу, що дозволяє їй ефективно постачати свою продукцію до різних регіонів України.

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз ТОВ «Нестле Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока репутація та визнання бренду Nestle на ринку України. 2. Широкий асортимент продуктів, який включає як продукти харчування, так і напої. 3. Сильна дистрибуційна мережа, що дозволяє компанії ефективно постачати свою продукцію до різних точок реалізації. 4. Високий рівень досліджень та розвитку, що дозволяє компанії інноваційно підходити до створення нових продуктів. 5. Співпраця зі світовими лідерами у галузі сировини та технологій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція на ринку продуктів харчування та напоїв. 2. Залежність від змін курсу валют та цін на сировину. 3. Потреба у постійному вдосконаленні технологій та процесів виробництва. 4. Обмежені можливості для розширення асортименту продукції в деяких сегментах ринку. 5. Вплив сезонності на попит на деякі продукти.

Продовження таблиці 2.1.

Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на здорову та функціональну їжу та напої. 2. Розширення присутності на ринку за рахунок введення нових продуктів та розширення асортименту. 3. Розвиток електронної комерції та можливість прямої продажу продукції через інтернет. 4. Підвищення свідомості споживачів про користь здорового харчування та активного способу життя. 5. Розвиток нових ринків та експорт продукції.	1. Зміни в законодавстві щодо харчової промисловості та регулювання якості продукції. 2. Зростання вартості сировини та енергоносіїв. 3. Зміни в смакових уподобаннях споживачів та зміна попиту на ринку. 4. Конкуренція з боку місцевих та міжнародних виробників продуктів харчування. 5. Негативний вплив економічних криз та нестабільності на споживчу покупку.

Джерело: Складений автором на основі даних [86]

Крім того, ТОВ «Нестле Україна» активно впроваджує інноваційні рішення та розробляє нові продукти, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною на ринку. ТОВ «Нестле Україна» віддане здійсненню корпоративної соціальної відповідальності та активно вживає заходи для підтримки соціальних та екологічних ініціатив. Компанія визнає свою роль у сталому розвитку та зобов'язання перед спільнотою та навколишнім середовищем. Основні заходи, які ТОВ «Нестле Україна» вживає, включають збереження навколишнього середовища, розвиток сталого сільського господарства, сприяння розвитку спільноти та соціальним проектам, дотримання етичних стандартів та пропагування відповідального споживання.

Компанія активно працює над зменшенням впливу своєї діяльності на навколишнє середовище, впроваджуючи енергоефективні технології, зменшуючи викиди парникових газів та оптимізуючи використання водних ресурсів. Вона також зосереджується на зменшенні відходів та впровадженні утилізації та переробки відходів.

ТОВ «Нестле Україна» сприяє розвитку сталого сільського господарства, співпрацюючи з фермерами та постачальниками, надаючи їм підтримку та навчання з питань сталого виробництва та екологічної відповідальності. Компанія також прагне забезпечити високі стандарти якості та безпеки продукції, що вирощується на фермах.

ТОВ «Нестле Україна» активно взаємодіє з місцевими спільнотами та сприяє їх розвитку. Компанія підтримує різноманітні соціальні проекти, такі як освіта, здоров'я та розвиток молоді. В разі надзвичайних ситуацій та катастроф, вона надає фінансову та матеріальну допомогу. ТОВ «Нестле Україна» дотримується високих етичних стандартів у своїй діяльності, працюючи відповідно до принципів корпоративної соціальної відповідальності, включаючи прозорість, чесність та дотримання прав людини. Компанія також пропагує відповідальне споживання серед своїх споживачів, надаючи інформацію про склад продуктів, їх харчову цінність та вплив на здоров'я. Вона активно працює над зменшенням використання пластикових упаковок та пошуку екологічності альтернативних матеріалів упаковки.

Загалом, компанія ТОВ «Нестле Україна» може бути визнана як хороша організація, яка пропонує якісні продукти, дбає про своїх співробітників та вносить позитивний внесок у суспільство.

2.2 Дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «Нестле Україна»

На основі фінансових показників 2021-2023 рр. проведемо розрахунок основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Нестле Україна» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Нестле Україна»

Показники	Роки			Відхилення 2023 рік до 2021 року	
	2021	2022	2023	+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	11054720	12164298	12554428	1509718	13.70%
Валовий прибуток, тис. грн.	2995684	3640035	3103355	107670	3.60%
Чистий прибуток, тис. грн.	-105825	-1545157	-821082	236743	-223.60%

Продовження таблиці 2.2

Показники	Роки			Відхилення 2023 рік до 2021 року	
	2021	2022	2023	+, –	%
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	2400	5800	4900	2500	104.20%
Середньорічна вартість:					
– необоротних активів;	660668	681626	858756	198088	30%
– оборотних активів	2209277	2366863	3831246	1621969	73.40%
Фондовіддача	-0.05	-0.06	-0.03	0.02	-40%
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	0.5	0.51	0.33	-0.17	-34.00%
Продуктивність праці, тис. грн.	4606.33	2097.98	2549.88	-2056.45	-44.70%
Рентабельність господарської діяльності, %	-0.96	-12.71	-6.54	5.42	X

Джерело: Складено автором на основі даних звітності ТОВ «Нестле Україна»

Аналізуючи наведену таблицю, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Нестле Україна» зазнало певних змін у своїх фінансових показниках протягом періоду з 2021 по 2023 рік.

Загалом, підприємство показує позитивні тенденції, такі як зростання виручки від реалізації продукції та валового прибутку. За три роки, виручка збільшилася на 13.70%, а валовий прибуток зріс на 3.60%. Це свідчить про збільшення обсягу продажів та покращення ефективності виробництва.

Однак, є деякі показники, такі як чистий прибуток та рентабельність господарської діяльності, які зазнали погіршення. Чистий прибуток зменшився на 223.60%, а рентабельність господарської діяльності покращилася на 5.42%, але залишається негативною. Це може бути пов'язано зі збільшенням витрат та зниженням ефективності використання ресурсів.

Також варто звернути увагу на зміни в чисельності працівників та вартості активів підприємства. Чисельність працівників збільшилася на 104.20%, що може свідчити про розширення діяльності підприємства. Вартість необоротних

активів зросла на 30%, а оборотних активів - на 73.40%. Це свідчить про збільшення вкладень у основні та оборотні активи.

Динаміку активів підприємства ТОВ «Нестле Україна» оцінено, виходячи з даних балансу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Активи підприємства ТОВ «Нестле Україна»

Показники	2021		2022		2023		Відхилення 2023 рік до 2021 року		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п-в стр-ри
Нематеріальні активи	56862	2.14	39198	1.37	23507	0.55	-33355	-58.7	0.55
Незавершене будівництво	72163	2.72	133364	4.65	45337	1.06	-26826	-37.15	1.06
Основні засоби	315907	11.91	323610	11.31	397954	9.27	82047	25.97	9.27
Запаси	704325	26.53	735810	25.68	1054349	24.53	350024	49.7	24.53
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1195529	45.05	1514163	52.87	1679863	39.08	484334	40.5	39.08
Дебіторська заборгованість за розрахунками	143691	5.41	58718	2.05	173641	4.04	29950	20.84	4.04
Інша поточна дебіторська заборгованість	6922	0.26	5581	0.19	262201	6.1	255279	3687.5	6.1
Грошові кошти та їх еквіваленти	144778	5.46	36964	1.29	604669	14.08	459891	317.6	14.08
Інші оборотні активи	7406	0.28	4776	0.17	36610	0.85	29204	394.47	0.85
Витрати майбутніх періодів	6626	0.25	10851	0.38	19913	0.46	13287	200.6	0.46
Разом	2654209	100	2863035	100	4298044	100	1643835	61.92	X

Джерело: Складено автором на основі даних звітності ТОВ «Нестле Україна»

Отже, підприємство показує зростання вартості активів. Основні засоби зросли на 25.97%, запаси - на 49.7%, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги - на 40.5%, грошові кошти та їх еквіваленти - на 317.6%. Це свідчить про збільшення вкладень підприємства у різні види активів.

Однак, є деякі показники, такі як нематеріальні активи та незавершене будівництво, які зазнали зниження. Нематеріальні активи зменшилися на 58.7%,

а незавершене будівництво - на 37.15%. Це може бути пов'язано зі змінами в стратегії розвитку підприємства та зміною пріоритетів.

Також варто звернути увагу на зміни в структурі дебіторської заборгованості та інших оборотних активів. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 39.08%, а інша поточна дебіторська заборгованість - на 6.1%. Інші оборотні активи збільшилися на 0.85%. Це може свідчити про зміни в умовах роботи з клієнтами та постачальниками.

Загалом, підприємство має потенціал для подальшого розвитку, але потребує уваги до певних аспектів, таких як раціоналізація нематеріальних активів та незавершеного будівництва, оптимізація структури дебіторської заборгованості та інших оборотних активів. Ці заходи можуть допомогти підприємству досягти більш ефективного використання своїх активів та покращити фінансовий стан.

Динаміку зобов'язань підприємства ТОВ «Нестле Україна» будемо оцінювати виходячи з даних балансу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Зобов'язання підприємства ТОВ «Нестле Україна»

Показники	2021		2022		2023		Відхилення 2023 рік до 2021 року		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п-в стр-ри
Статутний капітал	800	0.01	800	0.01	800	0.01	0	0	0.01
Нерозподілений прибуток	3808295	58.56	3638594	50.15	5001190	49.61	1192895	31.32	49.61
Довгострокові зобов'язання	395373	6.08	1025624	14.14	1839595	18.26	1444222	365.8	18.26
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2304525	35.44	2592522	35.76	3221985	31.96	917460	39.84	31.96
Разом	- 6508993	100	- 7257540	100	- 10063570	100	- 3554577	54.63	X

Джерело: Складено автором на основі даних звітності ТОВ «Нестле Україна»

Аналізуючи наведену таблицю, можна зробити висновок, що нерозподілений прибуток збільшився на 31.32%, що свідчить про накопичення прибутку протягом цього періоду. Довгострокові зобов'язання зросли на 365.8%, а кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги збільшилася на 39.84%. Це може бути пов'язано зі змінами в стратегії фінансування та умовами роботи з постачальниками.

Однак, загальна сума зобов'язань підприємства зросла на 54.63%, що може свідчити про збільшення фінансового ризику та залежності від зовнішнього фінансування.

Одним з головних показників, що характеризує діяльність підприємства є його дохід від реалізації продукції та інших операцій. З метою проведення аналізу доходу підприємства ТОВ «Нестле Україна» необхідно провести аналіз джерел його доходів за звітом про фінансові результати (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники оцінки доходів ТОВ «Нестле Україна» за звітом про фінансові результати

Показники	Роки			Відхилення 2023 рік до 2021 року	
	2021	2022	2023	+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	11054720	12164298	12554428	1497218	13.53
Інші операційні доходи, тис.грн.	71869	69787	82755	10886	15.14
Інші фінансові доходи, тис.грн.	13783	57680	146676	132893	964.26
Інші доходи, тис.грн.	143392	2755	4969	-138423	-96.5
Разом	11283764	12294520	12788828	1505064	13.34

Джерело: Складено автором на основі даних звітності ТОВ «Нестле Україна»

Отже, чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 13.53%, що свідчить про збільшення обсягу реалізованої продукції та попиту на неї. Інші операційні доходи зросли на 15.14%, а інші фінансові доходи збільшилися навіть на 964.26%. Це може бути пов'язано з успішними фінансовими операціями та інвестиціями підприємства.

Однак, є показник, який зазнав зниження - інші доходи зменшилися на 96.5%. Це може бути пов'язано зі змінами в структурі доходів підприємства або зі зменшенням обсягу додаткових доходів.

Проведемо аналіз операційних витрат підприємства ТОВ «Нестле Україна» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники оцінки операційних витрат підприємства ТОВ «Нестле Україна» за елементами

Показники	2021		2022		2023		Відхилення 2023 рік до 2021 року		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п-в стр-ри
Матеріальні витрати	163125	5.63	100364	3.5	127962	4.43	-35163	-21.55	4.43
Витрати на оплату праці	547194	18.89	698120	24.34	544848	18.86	-227346	-41.59	18.86
Відрахування на соціальні заходи	89848	3.1	101072	3.52	105620	3.66	15872	17.68	3.66
Амортизація основних фондів	137240	4.74	159289	5.55	149293	5.17	12053	8.79	5.17
Інші операційні витрати	1959993	67.65	1809491	63.07	1962402	67.92	169409	8.64	67.92
Разом	2897400	100	2868336	100	2890125	100	22725	0.79	X

Джерело: Складено автором на основі даних звітності ТОВ «Нестле Україна»

Аналізуючи наведену таблицю, можна зробити загальний висновок щодо операційних витрат підприємства протягом періоду з 2021 по 2023 рік.

Загалом, підприємство показує певні зміни у своїх витратах. Матеріальні витрати зменшилися на 21.55%, що може бути пов'язано з оптимізацією процесів закупівлі та використання матеріалів. Витрати на оплату праці знизилися на 41.59%, що може свідчити про зміни в організації роботи та зменшення штату працівників. Відрахування на соціальні заходи зросли на 17.68%, що може бути пов'язано зі збільшенням соціальних виплат та внесків. Амортизація основних фондів зросла на 8.79%, що може бути пов'язано зі збільшенням капітальних вкладень та розвитком підприємства. Інші операційні витрати зросли на 8.64%,

що може бути пов'язано зі збільшенням витрат на маркетинг, рекламу та інші операційні витрати.

Розрахуємо беззбитковий рівень господарської діяльності ТОВ «Нестле Україна» у 2021-2023 роках (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники оцінки рівня фінансової безпеки ТОВ «Нестле Україна», тис.грн

№	Показники	Роки			Відхилення 2023 рік до 2021 року, +/-
		2021	2022	2023	
1	Сукупний дохід	-97538	-1515824	-838716	-741178
2	Сукупні витрати	4643007	18501245	21487225	16844218
3	Змінні витрати	2897400	2868336	2890125	-7275
4	Постійні витрати	1745607	15632909	18597100	16851493
5	Чистий прибуток	-105825	-1545157	-821082	-715257
6	Валова маржа (п.1-п.3)	-2994938	-4384160	-3728841	-733903
7	Коефіцієнт валової маржі (п.6/п.1)	30.71	2.89	4.45	-26.26
8	Витратомісткість доходу (п.3/п.1)	-29.71	-1.89	-3.45	26.26
9	Рівень беззбиткової діяльності (п.4/п.7)	56850.26	5405081	4182985	4126134.74
10	Змінні витрати, що забезпечують нульовий прибуток (п.9/п.8)	-1913.81	-2856413	-1213905	-1212991.19
11	Коефіцієнт фінансової безпеки ((п.1-п.9)/п.1)	1.58	4.57	5.99	4.41

Джерело: Складено автором на основі даних звітності ТОВ «Нестле Україна»

Аналізуючи таблицю 2.7 можна зробити висновки, що підприємство показує певні зміни у своїх фінансових показниках. Сукупний дохід зменшився на 741,178 тис. грн., що може бути пов'язано зі зниженням обсягу реалізованої продукції або зменшенням цін на ринку. Сукупні витрати зросли на 16,844,218 тис. грн., що може бути результатом збільшення витрат на матеріали, працю та інші ресурси.

Чистий прибуток зменшився на 715,257 тис. грн., що свідчить про зниження прибутковості підприємства. Валова маржа також зменшилася на 733,903 тис. грн., що може бути результатом збільшення витрат у порівнянні з доходами.

Коефіцієнт валової маржі зріс на 4.45%, що може свідчити про покращення ефективності виробництва та контролю над витратами. Однак, витратомісткість

доходу зросла на 26.26%, що може свідчити про збільшення витрат на одиницю доходу.

Рівень беззбиткової діяльності зменшився на 4,126,134.74 тис. грн., що може свідчити про зниження ефективності виробництва та збуту. Коефіцієнт фінансової безпеки зрос на 4.41, що може свідчити про збільшення фінансової стійкості підприємства.

Загалом, підприємство стикається з викликами у плані зниження доходів та збільшення витрат. Важливо зосередитися на оптимізації витрат, підвищенні ефективності виробництва та збуту, а також на пошуку нових джерел доходів. Такі заходи можуть допомогти підприємству покращити свою фінансову стійкість та забезпечити стабільність у майбутньому.

2.3 Аналіз кадрового менеджменту в ТОВ «Нестле Україна»

Люди - це ключ до подальших досягнень будь-якої організації [3]. Управління людськими ресурсами в компанії ТОВ «Нестле Україна» базується на цінностях і принципах, які забезпечують платформу для всіх людей, політик і дій. Компанія вірить, що довгостроковий успіх залежить від здатності залучати, утримувати та розвивати працівників, які здатні забезпечити постійне та стійке зростання; на основі цього переконання розробляються основні обов'язки менеджерів з персоналу, а відділ кадрів є хранителем усіх кадрових політик.

Підбір та відбір персоналу, навчання та розвиток, оцінка ефективності роботи, управління оплатою праці та пільгами, відносини з працівниками - це основні практики у сфері управління персоналом, як і в будь-якій іншій організації в ТОВ «Нестле Україна». Однак, базова практика управління персоналом в компанії може бути такою ж, як і в інших організаціях, але політика управління персоналом, яка керує всією цією практикою, робить її унікальною серед інших. Вона включає в себе керівні принципи, які є основою для ефективного та результативного управління персоналом в усьому світі.

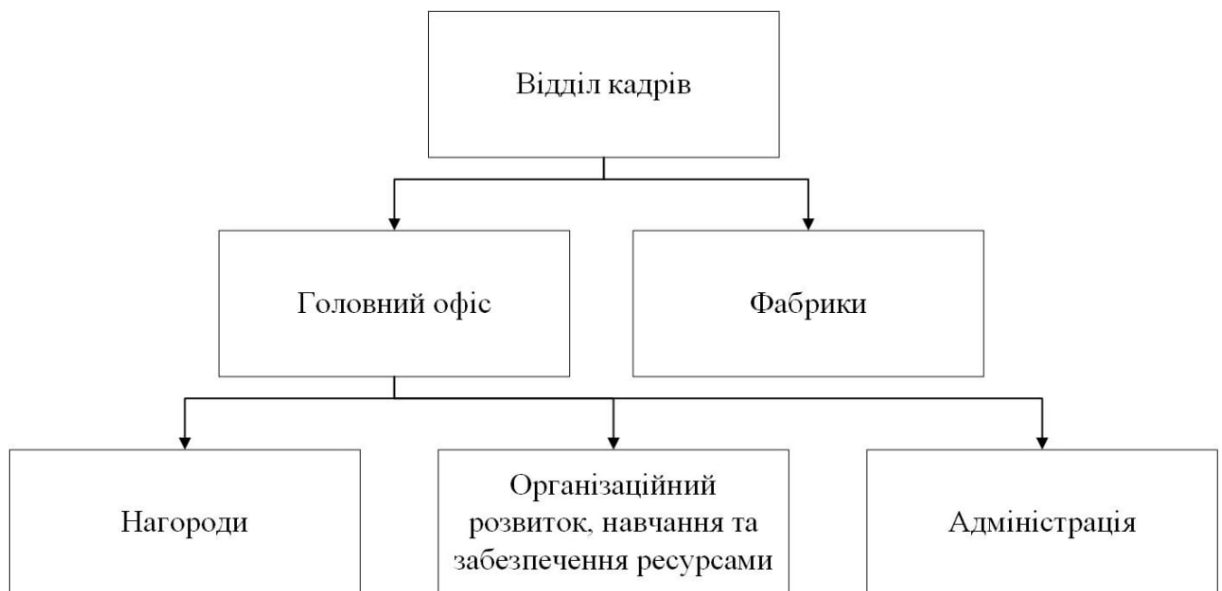


Рис. 2.1. HR-функції ТОВ «Нестле Україна» [56]

На Рисунку 2.1 представлено загальний опис функції управління персоналом. З огляду на бізнес-потреби, весь відділ кадрів можна розділити на дві частини: головний офіс та заводи, хоча обидві частини підпорядковуються одному директору з кадрів. Оскільки мені вдалося зібрати дані лише від головного офісу, я зосередила увагу на HR-функціях лише головного офісу. HR-команди в головному офісі в основному займаються винагородами, організаційним розвитком, навчанням та забезпеченням ресурсами, а також адміністративними обов'язками.

В ТОВ «Нестле Україна» вважають, що залучення потенційних співробітників та утримання існуючих працівників - це не лише винагорода та пільги, засновані на точних показниках роботи, але й досягнута цінність та довіра, яку ім'я компанії принесло тим, хто на неї працює; стосунки з лінійними керівниками та колегами, визнання та досвід, отриманий під час роботи в різноманітній глобальній компанії, а також можливості навчатися та розвиватися. ТОВ «Нестле Україна» фокусується на фіксованій та змінній оплаті праці, пільгах, особистому зростанні та розвитку, а також робочому середовищі - ключових елементах, які описують загальну систему винагород. По суті, функція винагороди складається з двох частин, одна з яких - операційна діяльність, а інша - управлінська інформаційна система та послуги.

В рамках функціональних операцій розглядаються наступні питання.

1. Прийом на роботу. Під час прийому на роботу обов'язком працівників відділу кадрів є збір необхідних документів від кандидатів. Лист про призначення видається уповноваженим органом, копія якого має бути належним чином підписана новим працівником на знак прийняття всіх умов працевлаштування. Таким чином, всі формальності, пов'язані з приєднанням до команди, повинні бути завершені. Орієнтація для нових співробітників також буде покрита відділом кадрів.

2. Ведення персональної бази даних. Ця база даних ведеться призначеним персоналом відділу кадрів для того, щоб відстежувати дані про співробітників.

3. Пільги для працівників. Це одне з найбільш фундаментальних питань, що складають загальну програму винагород компанії ТОВ «Нестле Україна». Компанія підтримує стабільну структуру компенсацій порівняно з іншими компаніями. Регулярно проводить опитування та збирає відповідну інформацію про рівні винагород, що практикуються на місцевому та міжнародному рівнях.

Пільги є складовою частиною системи винагородження співробітників в Нестле Україна. Нижче є перелік пільг, які Компанія забезпечує для своїх працівників:

1) Забезпечення комфортних умов праці:

- Компенсація вартості харчування у розмірі 150 грн. до оподаткування за один день для працівників київського офісу Нестле, які працюють з офісу;
- забезпечення питною водою та безкоштовною кавою в каво-автоматах;
- забезпеченням корпоративним мобільним зв'язком;
- надання можливості грудного вигодовування немовлят для працюючих матерів-годувальниць в спеціально обладнаній кімнаті.

2) Захист та збереження здоров'я:

- забезпечення медичним страхуванням за підтримки СК «Універсальна», яке, окрім надання планової та невідкладної медичної допомоги, покриває: стоматологічні послуги, ведення вагітності і пологів, профілактичні опції, в т.ч. профілактичний масаж та інші види послуг;

- забезпечення страхуванням життя за підтримки СК «ІНГО Життя Україна», яке включає також ризики встановлення діагнозу критичного захворювання та встановлення інвалідності та травмування;
- забезпечення страхуванням виїжджаючих за кордон для особистих поїздок в країни СНД, Балтії та Європи;
- на забезпечення колективу корпоративною аптечкою з ліками першої необхідності;
- надання додаткової щорічної оплачуваної відпустки в розмірі 4 календарних днів за особливий характер роботи;
 - забезпечення міжнародних бізнес подорожей програмою NIBTA, що включає медичне страхування, допомогу у екстренній евакуації, підтримку у разі втрати багажу чи документів.

3) Підтримка під час особливих подій в житті співробітника:

- надання 1 додаткового дня оплачуваної відпустки та одноразової виплати у розмірі двох законодавчо встановлених мінімальних окладів у разі вступу у шлюб;
- надання 5 додаткових днів оплачуваної відпустки (батькові) та одноразової виплати у розмірі трьох законодавчо встановлених мінімальних окладів у разі народження дитини одному з батьків;
- надання 2 додаткових днів оплачуваної відпустки та одноразової виплати у розмірі двох законодавчо встановлених мінімальних окладів у разі смерті близького родича.

4) Зростання мотивації та залученості:

- надання можливості участі в програмі «Винагородження за рекомендації» з отриманням матеріальної винагороди;
- винагородження за видатні досягнення шляхом виплати одноразової премії за погодженням з Генеральним Директором;
- заохочення до успіхів в роботі через Програму визнання - Листівки подяки;
- надання можливості участі в тренінгах та освітніх програмах;

- надання можливості працевлаштування (переміщення) між різними юридичними особами Нестле в Україні та Молдові;
- нагородження співробітників за безперервну роботу в компанії протягом 10,20,30 років. Нагороди: 10 років (золотий значок), 20 років (1 місячний оклад), 30 років (2 місячні оклади). Фактична виплата за 20 чи 30 років стажу у компанії буде у місяць досягнення відповідного стажу;
- надання матеріальної допомоги у розмірі від 4 до 8 посадових окладів співробітника у разі припинення трудових відносин з підприємством у зв'язку з виходом на пенсію.

5) Турбота про близьких родичів співробітників:

- надання можливості придбання полісів медичного страхування та страхування життя за корпоративними цінами;
- надання новорічних подарункових наборів;
- надання можливості страхування близьких родичів мобілізованих працівників.

5. Виплата страхового відшкодування.

6. Відстеження звільнень працівників.

Управлінська інформаційна система та послуги. Ця функція займається технічним забезпеченням операційної діяльності. У цій функції персонал відділу кадрів має справу з різним програмним забезпеченням для управління базою даних співробітників (починаючи з листа-підтвердження і закінчуючи процесом звільнення), управління заробітною платою, страхуванням, системою управління якістю ТОВ «Нестле Україна».

Іншою найважливішою функцією HR є організаційний розвиток, навчання та забезпечення ресурсами.

Забезпечення ресурсами:

Ця функція в основному відноситься до терміну залучення талантів. Для того, щоб розмістити потрібних людей у потрібному місці в потрібний час, ТОВ «Нестле Україна» щорічно проводить кадрове планування, яке також називають плановим набором персоналу, де відповідальна команда вирішує, чи буде

компанія приймати працівників шляхом найму, просування по службі або переведенням всередині країни. Під час набору персоналу необхідно залучати висококваліфіковані кадри для досягнення як поточних, так і майбутніх цілей компанії. Підбір персоналу може бути як запланованим, так і незапланованим. Якщо хтось із працівників неодмінно звільнився, то компанія вдається до незапланованого варіанту.

Процес найму постійних працівників:

1) Запит на співробітника. Відділ, якому потрібен стажер, заповнює форму та подає її менеджеру з підбору персоналу разом з усіма необхідними вимогами та посадовими інструкціями.

2) Початковий пошук. Зазвичай резюме збирають у відділах кар'єри відомих університетів, на ярмарках вакансій, на порталах з працевлаштування або за рекомендаціями співробітників.

3) Початковий відбір. Якщо резюме відповідає певному критерію, його вносять до списку кандидатів на першу співбесіду, яка, як правило, проводиться лише у відділі кадрів, для оцінки початкової конкурентоспроможності.

4) Запрошення на другу співбесіду. Якщо відділ кадрів вважає, що кандидат здатний пройти як потенційний кандидат на фінальну співбесіду, його відбирають, де з ним/нею проводять співбесіду директор з персоналу та директор департаменту, в який він/вона має бути прийнятий на роботу.

5) Остаточний відбір. Під час співбесіди кандидат оцінюється за такими критеріями, як Ставлення, Зацікавленість та Компетентність. Кандидат, який набрав найбільшу кількість балів, є остаточно відібраним і після проходження медичного огляду готовий до роботи.

Організаційний розвиток, навчання.

Лінійний менеджер і працівник працюють разом, щоб забезпечити постановку складних цілей та їх ефективну оцінку протягом року. Це дає змогу керівникам визнавати високі результати роботи та відповідно винагороджувати працівників, водночас гарантуючи, що низькі результати належним чином контролюються з дотриманням принципів чесності та добросовісності.

Співробітники отримують регулярний зворотний зв'язок щодо їхньої ефективності та кар'єрних прагнень за допомогою різноманітних інструментів та процесів, таких як Процес оцінки ефективності (PE), Керівництво з прогресу та розвитку (PDG) та оцінювання 360°. Кожен керівник присвячує необхідний час моніторингу цілей та регулярному коучингу співробітників протягом року. Кожен працівник за підтримки лінійного керівника відповідає за власний професійний розвиток, при цьому працівники заохочують висловлювати свої кар'єрні цілі та очікування у відкритому діалозі. Мета компанії - утримувати та мотивувати співробітників, пропонуючи привабливі, але реалістичні кар'єрні кроки, що дозволяють їм розвивати свої навички в довгостроковій перспективі. Враховуючи важливість, яку ТОВ «Нестле Україна» надає культурному розмаїттю, співробітникам, які зацікавлені в міжнародних призначеннях, може бути надана можливість працювати в різних країнах. Міжнародний вимір Групи використовується як конкурентна перевага для утримання та розвитку талановитих людей. У компанії ТОВ «Нестле Україна» просування по службі ґрунтується на стабільній роботі з точки зору результатів і поведінки, а також майбутнього потенціалу. Компанія здійснює активний і ретельний процес планування наступництва на всіх рівнях організації, щоб забезпечити наявність потужного резерву наступників, готових задовольнити майбутні потреби. Ми прагнемо забезпечити стабільні умови для гендерно збалансованої та різноманітної компанії. Тому ТОВ «Нестле Україна» зосередилася на усуненні бар'єрів для кар'єрного зростання жінок і чоловіків шляхом створення більш гнучкого робочого середовища, запровадження схем наставництва, гнучких кар'єрних траєкторій і надання подвійної кар'єрної підтримки. HR-менеджмент надає підтримку у впровадженні необхідних інструментів та співпрацює з лінійними керівниками для підготовки ресурсів, необхідних для постійного.

Отже, аналіз кадрового менеджменту в ТОВ «Нестле Україна» показує, що компанія приділяє велику увагу управлінню своїми людськими ресурсами. Вона виконує ключові функції кадрового менеджменту, такі як рекрутинг персоналу, адаптація та розвиток співробітників, оцінка та мотивація працівників. Компанія

також проявляє індивідуальний підхід до кожного співробітника, враховуючи його потреби та потенціал. Вона надає можливості для навчання та розвитку персоналу, що сприяє підвищенню їх кваліфікації та продуктивності.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

3.1. Основні проблеми та шляхи розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Нестле Україна»

Процес оцінки ефективності організації кадрової служби на рівні бізнес-одиниці включає чотири етапи. Під час роботи в компанії було досліджено різні етапи оцінки в компанії, які представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Етапи оцінювання ефективності організації роботи кадрової служби на підприємстві

Послідовність	Назва етапу	Примітки
Етап 1	Самооцінка співробітником своїх результатів (заповнення таблиці результативності); Оцінка керівником результатів співробітника (заповнення таблиці результативності)	Оцінка керівником та співробітників відбувається одночасно. Перед проведенням етапу 2 керівник отримує результати само оцінювання працівника для підготовки до зустрічі за результатами оцінювання.
Етап 2	Аналіз керівником самооцінки співробітника, підготовка зустрічі 1x1 для надання зворотного зв'язку співробітнику	На цьому етапі керівник ретельно аналізує слабкі та сильні сторони працівника, готує попередній план розвитку робітника на наступне півріччя.
Етап 3	Зустріч 1x1	Обговорення між працівником та керівником результатів роботи за попередні 6 місяців. Сумісний аналіз вдало та невдало виконаних робочих завдань. Пошук причин, розробка стратегії для покращення майбутніх результатів. Презентування працівнику індивідуального плану розвитку, сумісне обговорення та внесення коректив.
Етап 4	Підведення підсумків	Результати (складання фінального варіанту індивідуального плану розвитку (ІПР), бонусування, перегляд рівня ЗП та ін.)

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

Важливо відзначити, що компанія має значні втрати часу, присвяченого роботі, через ротацію персоналу під час випробувального терміну. Це вартість найму робочої сили при відборі працівників із недоліками. Недобір робочого часу в обсязі 3816-3861,2 години за останні два роки призводить до аналогічного обсягу недоотримання та збитку, що знижує прибутковість підприємства. Для компенсації збитків, пов'язаних із цим скороченням обсягу виробництва, компанія змушена утримувати додаткових працівників (рис.3.1).

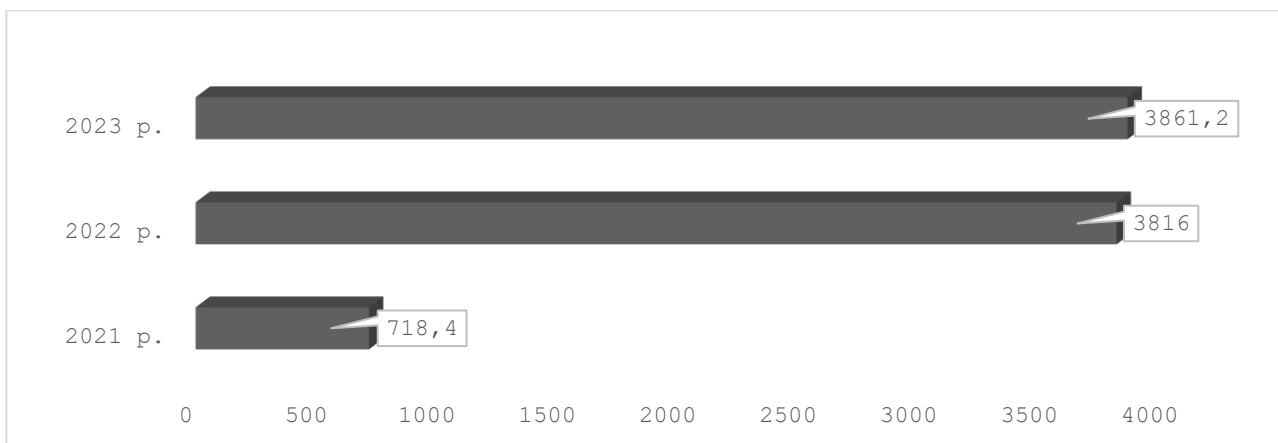


Рис. 3.1. Втрати робочого часу в компанії ТОВ «Нестле Україна» через плинність персоналу під час випробувального терміну за 2021-2023 рр.

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

Оскільки в компанії немає формалізованого механізму найму працівників, наставники не отримують винагороди за свій час і не розглядаються як частина організації компанії (рис.3.2).

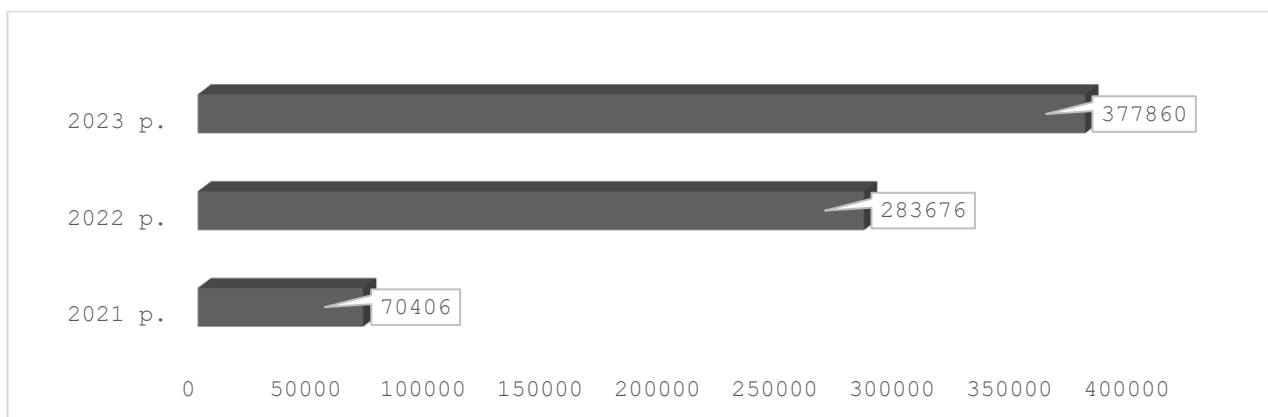


Рис. 3.2. Динаміка збитків ТОВ «Нестле Україна» через плинність персоналу на випробувальному терміні за 2021-2023 рр.

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

З рисунка 3.2 більш детально можна побачити втрати підприємства через вибуття персоналу під час випробувального терміну. З кожним роком обсяг збільшується, це говорить про те, що селекція недостатньо ефективна. Якщо цих втрат уникнути, то собівартість продукції знизиться, а прибутковість компанії підвищиться.

Під час дослідження системи підбору персоналу було помічено, що фахівці відділу підбору персоналу ТОВ «Нестле Україна» не були частиною регламенту. На всіх рівнях посад (складність підбору персоналу) спостерігається невиконання щодо підбору персоналу за останні три роки (див. рис.3.3).

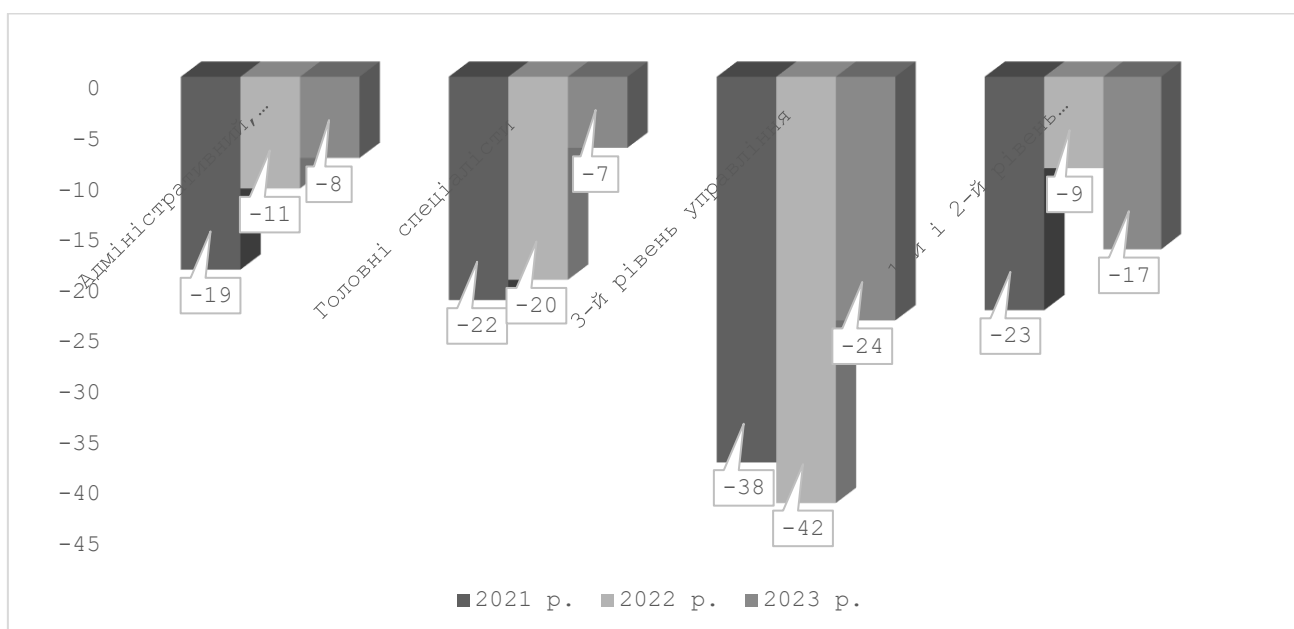


Рис. 3.3. Відхилення по регламентованим термінам закриття вакансій при доборі персоналу в ТОВ «Нестле Україна» за 2021-2023 рр.

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

З рисунку 3.3 можна зробити висновок, що в процесі комплектування на підприємстві спостерігається дефіцит заповнення вакансій у відведені терміни. Зокрема, у 2023 році кількість днів, призначених для відбору персоналу на керівні посади, перевищила два-три тижні від початково запланованого часу.

На цей момент первинних спеціалістів відбирали на тиждень довше, ніж

потрібно. У 2022 році ситуація була ще гіршою: за керівниками полювали майже півтора місяці довше, внаслідок чого вакантна посада працівника залишалася вакантною, що, як наслідок, призвело до фінансових втрат компанії через брак персоналу.

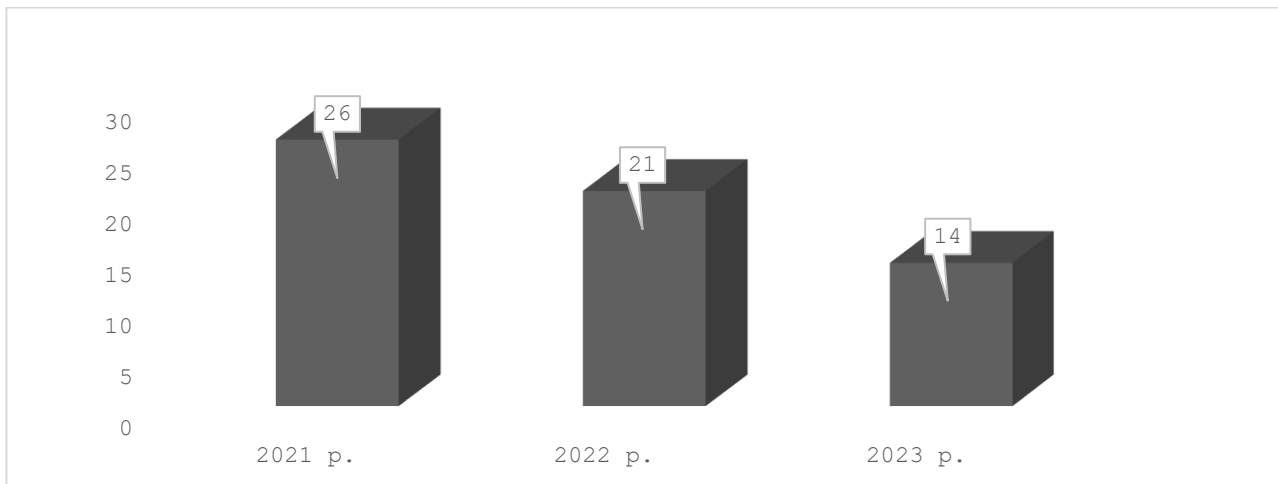


Рис. 3.4. Середні відхилення по регламентованим термінам закриття вакансій при доборі персоналу в ТОВ «Нестле Україна» за 2021-2023 рр.

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

З рисунка 3.4 видно, що в середньому абсолютне відхилення фактичної події від наміченого плану щодо закриття вакансій у 2023 році становить два тижні (14 повних днів). Цей показник є згубним.

У підсумку можна зробити висновок, що ефективність підбору персоналу щодо часу закриття вакансій дійсно розчаровує, це створює ситуації, в яких компанія не може отримати максимальний прибуток. Для вирішення проблеми необхідно створити спеціальні умови, які б дозволяли спеціалістам відділу вчасно закривати посади.

З отриманих розрахунків видно, що витрати на відділ підбору персоналу ТОВ «Нестле Україна» щорічно збільшуються (див. рис.3.5).

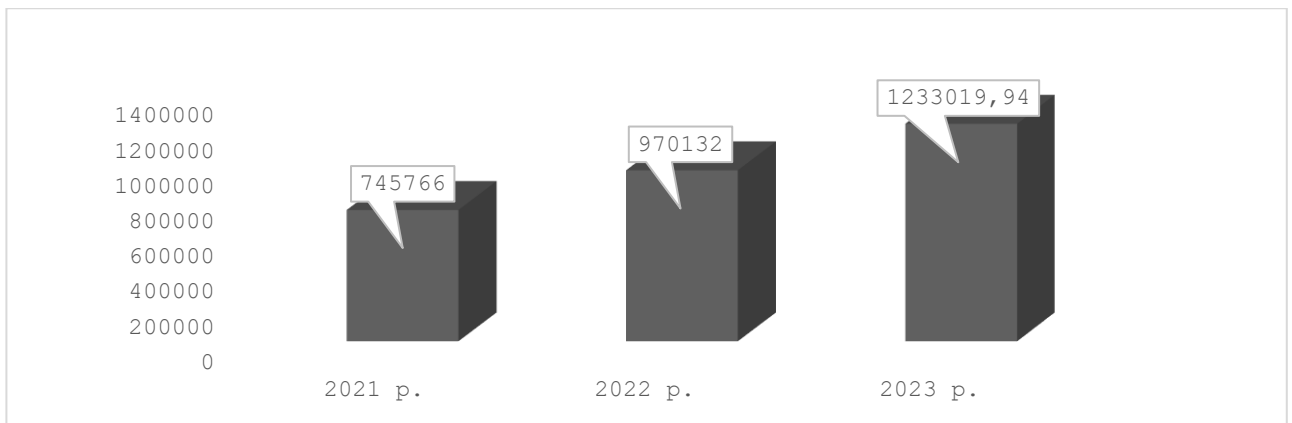


Рис. 3.5. Витратна динаміка відділу добору персоналу в ТОВ «Нестле Україна» за 2021-2023 рр.

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

Аналіз системи оцінювання ефективності організації роботи кадрової служби ТОВ «Нестле Україна» виявив кілька важливих проблем і напрямів для вдосконалення.

Система оцінювання персоналу, яка складається з чотирьох етапів, демонструє структурований підхід до аналізу результативності співробітників і планування їхнього розвитку. Основними перевагами цієї системи є:

Залучення співробітників до самооцінки, що сприяє формуванню усвідомленості щодо власних досягнень і недоліків.

Регулярні зустрічі 1x1 із керівником, які дозволяють не лише підбивати підсумки роботи, але й планувати подальший розвиток через індивідуальні плани.

Гнучке коригування індивідуального плану розвитку (ІПР) на основі потреб компанії та співробітника.

Водночас, попри ефективність цієї системи, існує низка проблем, пов'язаних із кадровим потенціалом.

Плинність персоналу на випробувальному терміні є суттєвим викликом для компанії. Як показано на рис. 3.1 і 3.2, втрати робочого часу через плинність становили понад 3800 годин за два роки. Це спричиняє значні збитки для

компанії, адже потребує додаткових витрат на пошук, адаптацію та навчання нових працівників. Основними причинами плинності є:

Недосконалість процесу добору, що призводить до залучення кандидатів, які не відповідають вимогам.

Відсутність організованої адаптації нових співробітників, через що новачки не отримують належної підтримки.

Крім того, динаміка збитків через плинність персоналу має негативну тенденцію до зростання, що свідчить про необхідність перегляду підходів до добору персоналу.

Аналіз регламентованих термінів закриття вакансій показав, що компанія не встигає заповнювати вакансії вчасно. Як видно з рис. 3.3 і 3.4:

На управлінські позиції добір тривав на 2–3 тижні довше, ніж передбачено, у 2023 році, а в 2022 році цей показник досягав півтора місяця.

На позиції головних спеціалістів пошук працівників затягувався в середньому на тиждень.

Ці відхилення створюють прогалини в укомплектуванні штату, що призводить до простоїв у роботі та фінансових втрат.

Як свідчать дані на рис. 3.5, витрати на роботу відділу добору персоналу зростають щороку, що є ще одним свідченням недостатньої ефективності. Причинами цього є тривалий час пошуку кандидатів, що збільшує навантаження на відділ, та потреба в покритті втрат через плинність.

Для підвищення ефективності кадрової роботи у ТОВ «Нестле Україна» доцільно реалізувати такі заходи:

- 1) Оптимізувати процес добору персоналу, зокрема запровадити більш точні інструменти оцінки кандидатів і скоротити час на закриття вакансій.
- 2) Організувати програму адаптації нових співробітників, яка включатиме наставництво, навчальні модулі та регулярний моніторинг прогресу новачків.
- 3) Забезпечити навчання працівників відділу добору персоналу сучасним методам рекрутингу, зокрема з використанням цифрових інструментів.

4) Посилити мотивацію наставників, зокрема через впровадження системи доплат і визнання за успішне супроводження нових працівників.

5) Впровадити чіткий контроль за термінами закриття вакансій, із відповідальністю за перевищення строків.

Ефективна організація роботи кадрової служби є ключовим фактором успіху ТОВ «Нестле Україна». Нинішня система оцінювання співробітників має потенціал, проте потребує доповнення заходами для зменшення плинності персоналу, покращення адаптації нових працівників і скорочення термінів закриття вакансій. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить не лише знизити витрати, але й сприятиме підвищенню прибутковості компанії.

Аналіз стану кадрового потенціалу ТОВ «Нестле Україна» свідчить про наявність низки системних проблем, що потребують вирішення для забезпечення стабільного розвитку компанії та підвищення її конкурентоспроможності. Хоча компанія реалізує певні заходи з управління персоналом, їх ефективність є недостатньою для досягнення стратегічних цілей.

Основними викликами, з якими стикається ТОВ «Нестле Україна», є низька залученість працівників у прийняття управлінських рішень, недосконалість системи мотивації, несвоєчасна виплата заробітної плати, а також відсутність чіткої програми розвитку та навчання персоналу. Також значна частина співробітників не бачить можливостей кар'єрного зростання в межах компанії, що створює додаткові ризики для утримання талантів.

Додатковими факторами, що впливають на зниження ефективності роботи, є проблеми в роботі кадрової служби, включаючи невідповідність процесу добору персоналу сучасним викликам, відсутність систематичного підходу до оцінювання продуктивності працівників та недостатню інтеграцію принципів корпоративної соціальної відповідальності. Як наслідок, витрати на пошук та адаптацію нового персоналу значно зростають, що впливає на економічні показники компанії.

В умовах сучасних кризових явищ на світовому ринку інтеграція ефективної кадрової стратегії набуває ключового значення. Управління

людськими ресурсами має стати пріоритетом, адже саме якісний персонал є запорукою сталого економічного зростання підприємства.

Таким чином, для вирішення виявлених проблем необхідно сформулювати та впровадити заходи, спрямовані на вдосконалення кадрового потенціалу ТОВ «Нестле Україна». Це передбачає перегляд підходів до добору та утримання персоналу, впровадження сучасних методик навчання та оцінювання, а також створення дієвої системи мотивації. У наступному розділі буде розглянуто основні проблеми та шляхи розвитку кадрового потенціалу, які дозволять підвищити ефективність роботи компанії.

У ТОВ «Нестле Україна» виявлено такі проблеми:

- низька участь працівників у прийнятті управлінських рішень;
- відсутність функціональної системи заохочення працівників;
- заниження рівня заробітної плати порівняно з ринковим;
- несвоєчасна виплата заробітної плати;
- відсутність розвитку та навчання співробітників;
- багато співробітників не сприймають можливості зростання в компанії.
- відсутність допомоги з боку керівництва чи колег;
- низький рівень розвитку корпоративної культури;
- відсутність турботи про здоров'я працівників.
- непевненість працівників щодо майбутнього.

Важливо відзначити, що гарантії, які, на думку керівництва, буде мати працівник, коли він влаштується на роботу в компанію, є лише формою маркетингу, яка спрямована на залучення найбільш кваліфікованих працівників. Крім того, умови компанії не можна вважати корпоративною соціальною відповідальністю, оскільки є мінімальними вимогами, передбаченими законодавством України.

Іншими проблемами, окрім перерахованих, є система роботи відділу кадрів ТОВ «Нестле Україна», яка на даний момент має:

- остаточне закриття інформації;

- на споживачів покладається підвищена відповідальність за продукцію, яку вони купують, це робиться для того, щоб вивести їх на найвищий рівень якості;
- підтримка соціальних заходів спонсорами;
- відсутність природоохоронних програм екологічних середовищ існування.

Як наслідок, компанію не можна вважати соціально відповідальною. Як наслідок, для досягнення економічного успіху вище керівництво ТОВ «Нестле Україна» має здійснювати ефективне управління, визнаючи цінність соціальної відповідальності та етичного підходу до співробітників, споживачів і всього суспільства. Крім того, різні аспекти кадрової служби компанії більш складні в регулюванні, що найкраще досягається шляхом створення відповідної стратегії.

Результати оцінки ефективності кадрової служби компанії свідчать про те, що ТОВ «Нестле Україна» не піклується про розвиток кадрової служби компанії, а зосереджується на вдосконаленні соціальної складової своєї політики, як наслідок, ефективність цього Тип підприємницької тактики низький.

Сучасний стан інтеграції України у світовий економічний простір характеризується значним негативним впливом кризових явищ на діяльність суб'єктів господарювання. Основною метою управління підприємством у нинішніх умовах є вибір вигідної протиаварійної стратегії. Значну роль у корпоративних і функціональних стратегіях компанії відіграють кадрові стратегії, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компанії та її окремих бізнес-одиниць.

Першочерговим завданням удосконалення розвитку потенціалу розвитку персоналу на підприємстві є створення системи вдосконалення, яка призведе до розвитку стабільного економічного становища, а також стратегічної мети.

Підвищення потенціалу розвитку ТОВ «Нестле Україна» базується на концепції, згідно з якою люди в процесі працевлаштування розглядаються як працівники, так і як частина цілей підприємства. Процвітання ТОВ «Нестле Україна» — це конкретні люди, їхні таланти, здібності, знання та мотивація.

Як наслідок, для того, щоб ТОВ «Нестле Україна» було ефективним, важливо правильно організувати працівників, а потім постійно контролювати їх дії, використовуючи різноманітні ефективні методи розвитку потенціалу, засновані на наукових законах.

Створення ефективної системи підвищення потенціалу розвитку персоналу є найважливішим інструментом розвитку ТОВ «Нестле Україна». У таблиці 3.2 наведемо проект, який підвищить потенціал розвитку співробітників компанії.

Таблиця 3.2

Проект заходів щодо вдосконалення розвитку кадрового потенціалу
ТОВ «Нестле Україна»

Проблеми	Заходи	Відповідальна особа	Період часу	Вартість
Недосконалість системи добору персоналу	Вдосконалення механізму пошуку нового персоналу	Керівник відділу кадрів	До 01.08.2024	-
Невдоволення персоналу рівнем зарплати	Для посилення системи мотивації в ТОВ «Нестле Україна» необхідна комплексна система винагороди, яка сприятиме досягненню найкращих результатів. Важливо зазначити, що оцінювання (або система оцінок) — це процедура або система процедур, які використовуються для оцінки та ранжирування посад, а потім групування посад у класи або оцінки на основі їхньої цінності для компанії.	Економіст та бухгалтер, подають на затвердження директору	До 01.01.2024	Збільшення доходів через меншу плинність кадрів - Збільшення витрат на робочу силу
Відсутність системи фінансування підготовки фахівців.	Створити та запровадити метод субсидування (покриття компанією вартості навчання) профільного навчання.	Економіст та бухгалтер, подають на затвердження директору	До 01.08.2024	Витрати на покриття

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

У результаті для підприємства будуть актуальні такі аспекти: програма підвищення кваліфікації молодих спеціалістів, графік перегляду та підвищення

заробітної плати залежно від середньоринкової заробітної плати, положення щодо системи адаптації ТОВ «Нестле Україна». Фінансовий ефект від цієї ініціативи передбачається наступним:

- 1) зменшення вибуття кадрів;
- 2) більш ефективне використання коштів за рахунок формування бюджету на навчання;
- 3) підвищення настрою персоналу;
- 4) покращення обслуговування клієнтів;
- 5) збільшення доходів за рахунок вдосконалення системи адаптації персоналу.

Підвищення потенціалу розвитку в ТОВ «Нестле Україна» передбачає використання специфічних методів, спрямованих на формування та активізацію знань, умінь і поведінки. Серед підходів до розвитку співробітників для підприємства, що передбачають підвищення їх знань, заслуговують на увагу такі.

- 1) Методи формування та розвитку потенціалу працівників для розвитку підприємства.

- 2) Методи розвитку здібностей кожного працівника на підприємстві.

До першого класу відносяться:

- методи розвитку організацій, удосконалення організаційних структур і найму персоналу;

- удосконалення корпоративного стилю управління є одним із найефективніших методів;

- методи конфлікт-менеджера, які сприяють спілкуванню між людьми та створенню сприятливого мікросередовища, також є частиною досвіду опитуваних;

- техніка групової роботи, яку використовує менеджер.

Розвиток персоналу на рівні конкретної особистості є предметом методів другої групи. Вони включають:

- методи виховання та перевиховання робітників, спеціалістів і керівників.

- методи підвищення кваліфікації співробітників за межами компанії, орієнтовані на роботодавця.
- корпоративне денне або тижневе навчання; дискусії, групові бесіди;
- індивідуальне навчання (зокрема, вирішення питань управління бізнесом спільно з науковцями);
- модернізація, або методи вирішення питань під час творчої дискусії без можливості блокувати дискусію, тобто особи, яка ініціює дискусію.
- система методів підвищення креативності (ділові ігри).

Перевірка процедури вдосконалення системи оцінювання має вирішальне значення для ефективного управління ТОВ «Нестле Україна». Працевлаштування працівників як головна цінність досліджуваної компанії, створення умов для залучення та утримання найталановитіших, своєчасне навчання співробітників для цілей компанії формує міцну основу для розвитку професійних здібностей персоналу ТОВ «Нестле Україна».

Для впровадження системи верифікації та розвитку персоналу в ТОВ «Нестле Україна» пропонується здійснити наступні дії (див. табл. 3.3).

Таким чином, одним із напрямів удосконалення ТОВ «Нестле Україна» є підвищення потенціалу

Таблиця 3.3

Заходи щодо вдосконалення розвитку кадрового потенціалу в
ТОВ «Нестле Україна»

Назва заходу	Відповідальний за проведення	Термін виконання
Екстернатне навчання співробітників, які займаються обслуговуванням клієнтів, в корпоративному відділі обслуговування клієнтів.	Провідний спеціаліст відділу кадрів на підприємстві	Серпень – вересень 2023 року
Удосконалення процедури підбору персоналу	HR-менеджер	Вересень 2023 року
Підвищення морального духу персоналу.	HR-менеджер	Вересень 2023 року
Удосконалення адміністративних процедур	HR-менеджер	Вересень 2023 року
Підвищення ефективності соціально-психологічних підходів	HR-менеджер	Вересень 2023 року

Продовження таблиці 3.3

Назва заходу	Відповідальний за проведення	Термін виконання
Впровадження модульної системи навчання	HR-менеджер	Вересень 2023 року
Наймання спеціалістів, необхідних для досягнення цілей компанії, напр. проведення ефективного підбору та розстановки кадрів.	HR-менеджер	Вересень 2023 року
Оцінка того, як кожен працівник сприяє успішному виконанню завдань підприємства.	HR-менеджер	Вересень 2023 року
Узгодження необхідного персоналу з ефективністю використання наявної кількості персоналу та клієнтів корпорації.	HR-менеджер	Вересень 2023 року
Визначення потреб у персоналі має вирішальне значення.	HR-менеджер	Вересень 2023 року
Визначення необхідності залучення, перерозподілу та вивільнення працівників.	HR-менеджер	Вересень 2023 року

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

розвитку персоналу. Підвищення кваліфікації - це додаткове навчання працівників після отримання базової освіти, спрямоване на збереження та вдосконалення їхніх професійних знань і здібностей у сфері фінансів та економіки. Досвід підприємства показує, що регулярне навчання працівників є ефективним.

Навчання співробітників в ТОВ «Нестле Україна» організовано таким чином:

- короткострокові курси підвищення кваліфікації співробітників;
- тематичні семінари; навчальні майстерні;
- стажування в структурних підрозділах компанії.

Розвитком персоналу ТОВ «Нестле Україна» займається кадрова служба, яка відповідає за всю службу в цілому. Ефективність навчання кадрів оцінювали за чотирирівневою моделлю Кіркпатріка (Evaluation of Training Programs: the Four Levels); повернення інвестицій з точки зору Філіпса (англ. Return on Investments - ROI); Підхід до цілей Тайлера (Tyler's Objectives Approach); орієнтована на результат модель Скрівена (фокус Скрівена на Outcomes); модель Stufflebeam, яка підтримує оцінку контексту, оцінку вхідних даних, оцінку процесу та оцінку

продукту; Моделі CIRO Бейрда: оцінка контексту (англ. Sontent evaluation), вхідна оцінка та оцінка продукту (англ. Reastion evaluation).

Кожен з них має переваги і недоліки. Проте всі ці моделі (крім моделі ROI) мають суттєвий мінус – відсутність кількісного вимірювання ефективності.

Тому найбільш доцільною методикою оцінки ефективності підвищення кваліфікації в цьому випадку видається біпараметрична оцінка МакГі, зокрема формула економічної ефективності навчання (eN):

$$eN = C0 - Ct / Ce, \quad (3.1)$$

де C0 – вартість бізнес-процесу (одиниці виробленої продукції) до навчання, грош. одиниць;

Ct – вартість бізнес-процесу після навчання, грош. одиниць;

Ce – вартість програми навчання (витрати компанії на утримування навчального центру), грош. одиниць.

Інтерпретація результату: якщо $eN < 1$ навчання неефективне, а якщо $eN > 1$ навчання ефективне. Показником результативності було використано час на виконання функціональних обов'язків до та після навчання.

Показники результатів роботи кадрової служби представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок економії часу в результаті навчання ТОВ «Нестле Україна»

Основні функції кадрової служби	Час виконання функції		Різниця, хвилин
	до навчання, хвилин	після навчання, хвилин	
Підготовка систематичних матеріалів	1200	960	240
Розробка річних розпорядків дня занять з персоналом, створення наказів про навчання персоналу.	1700	1275	425
Зберігання письмової документації та звітів.	1720	1375	345
Робота з кадровим резервом	630	550	80
Облік стажу роботи та відпусток працівників.	1040	780	260
Набір та звільнення співробітників	1060	795	265
Підтримання порядку праці та системи винагороди	840	670	170
Участь у щорічній атестації працівників.	420	315	105
Разом	8610	6720	1890

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

У результаті економія, пов'язана з навчанням персоналу на підприємстві, становить: $C_0 - C_t = 1890 \div 60 \times 13,19 = 415,5$ грн на місяць.

Річне зменшення вартості функції працівника у складі кадрової служби за рахунок навчання становитиме 4980. Важливо відзначити, що моральні знання співробітників застаріли, вони повинні бути перекинуті продуктивністю своїх знань у цій галузі, щоб мати можливість виконувати свою роботу.

Як правило, фундаментальні знання, отримані в школі, з часом застарівають, але співробітникам часто доводиться поповнювати спеціальні знання, необхідні для успішного виконання завдань. Знання є основою для підвищення продуктивності та здібностей працівників, ці властивості сприяють розвитку особистого потенціалу працівників. Розуміння, необхідне для вирішення поточних проблем, не визначено посадовою інструкцією. Це професійні знання, які набуваються разом із практичним досвідом. Загальнопрофесійні знання отримуються в процесі навчання та підвищення кваліфікації (перепідготовки) працівників.

Таким чином, згідно з розрахунками, без урахування віку знань, економія, пов'язана зі зменшенням витрат на виконання функціональних обов'язків за рахунок підвищення кваліфікації за 5 років, становить $4980 \times 5 = 24900$ грн.

Економія, пов'язана з підвищенням кваліфікації обслуговуючого працівника з урахуванням «старіння» знань, задокументована в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок економії від проведення навчання з урахуванням «старіння» знань

Рік	Знань, %	Розрахунок ефективності, грн.
I	86	$4980 * 0,86 = 4282,8$
II	78	$4980 * 0,78 = 3884,4$
III	71	$4980 * 0,71 = 3535,8$
IV	65	$4980 * 0,65 = 3237,0$
V	61	$4980 * 0,61 = 3037,8$
Сума		17977,8

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

Плата за навчання становить 6460 грн. З річної економії з урахуванням «застаріlosti знань» (4282,8 грн.) та витрат (6460 грн.) можна зробити висновок,

що після першого року навчання (підвищення здібностей) вкладені кошти не повертаються. Однак через два роки витрати повністю окупляться і з'явиться дохід:

$$eN = (4282,8 + 3884,4)/6460 = 1,26 > 1 \text{ метод навчання ефективний.}$$

$$\text{Через 5 років } eN = 17977,8/6460 = 2,78.$$

Важко точно оцінити ефективність або ефективність навчання і ступінь відповідності навченого працівника вимогам його професії. Вивчивши поточні моделі оцінки продуктивності, можна визначити, що двопараметрична оцінка МакГі є найбільш ефективною для оцінки продуктивності. Для компаній, які створюють товари, модель ефективності ROI Phillips найбільш ефективна.

Для моделей Kirkpatrick, Tyler, Scrivens, Stafflebeam і Byrd вони можуть бути використані як додаткові моделі. Витрати на навчання персоналу задокументовано в табл.3.6.

Таблиця 3.6

Витрати на проведення навчання персоналу ТОВ «Нестле Україна»

Стаття витрат	Загальні витрати, грн
Оплата тренінгових програм	119200
Організаційні витрати	12000
Витрати на заміщення та переміщення персоналу після проведення навчання	13400
Всього	144600

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

Отже, витрати на навчання персоналу оцінені в сумі 144 600 грн. Цю суму для ТОВ «Нестле Україна» вважають цілком розумною. Завдяки цьому запровадженню ми матимемо можливість збільшити кількість продукції, що продається, а також отримати додатковий дохід, який значно зросте в результаті цього заходу.

Також, у зв'язку з підвищенням кваліфікації співробітників компанії, планується збільшити відсоток загального прибутку ТОВ «Нестле Україна» по відношенню до загального прибутку компанії.

Отже, у результаті в роботі визначено шляхи вдосконалення розвитку кадрового потенціалу на рівні підприємства.

Корисним є внутрішнє та зовнішнє навчання співробітників, які займаються обслуговуванням клієнтів у корпоративному секторі.

- вдосконалення процесу відбору персоналу;
- підвищення мотивації персоналу.
- вдосконалення адміністративних процесів;
- підвищення ефективності соціально-психологічних підходів;
- впровадження модульної системи навчання;
- залучення спеціалістів необхідне для досягнення цілей компанії, напр. здійснення ефективного підбору та розстановки кадрів;
- оцінка участі кожного працівника у виконанні поставлених перед підприємством завдань;
- узгодження потреб у персоналі з ефективністю використання наявної чисельності персоналу та клієнтів підприємства;
- визначення потреби в персоналі здійснюється таким чином:
- визначення необхідності залучення, перерозподілу та вивільнення працівників з підприємства.

3.2. Програма удосконалення системи стимулювання праці ТОВ «Нестле Україна»

Програма вдосконалення включає нефінансові та фінансові заходи стимулювання.

Спочатку обговоримо нематеріальні методи заохочення активності.

Питання про те, як заохотити співробітників без додаткових фінансових витрат, зазвичай вирішує керівник. Крім того, під час кризи нематеріальні методи мають частковий компенсаційний ефект для працівників (зниження доходу). Кожна компанія розробляє власну індивідуальну програму нематеріального

заохочення (виходячи зі специфіки бізнесу, його стратегічних цілей і існуючої корпоративної культури).

Планується запровадити декілька нематеріальних винагород для ТОВ «Нестле Україна», тому що ефективність програми буде посилена, якщо під час розробки враховувати п'ять принципів.

Програма, яка мотивує, повинна стосуватися практичних питань бізнесу з урахуванням стратегії компанії. Застосовувані винагороди повинні вирішувати найбільш важливі проблеми на даний момент.

Інтимна мотивація повинна охоплювати всіх типів працівників. Зазвичай увага прикута до виробничих і комерційних підрозділів, які заробляють гроші. Але й нематеріальні винагороди повинні отримувати бухгалтери, секретарі та інші працівники бек-офісу. Це можуть бути не програми, спрямовані спеціально на мотивацію, а програми, які визнають результати роботи, відзначають тощо.

У невеликій організації, коли керівник знає про кожного працівника, відносно легко запалити в очах працівника. Відповідальність зростає, якщо говорити про більшу компанію, як-от ТОВ «Нестле Україна». У компанії такого типу працівники повинні відчувати захоплення від своєї роботи, якщо вони підтримуються індивідуально. Цю відповідальність поділяють лінійні керівники, які контролюють невеликі кластери з 7-10 співробітників. Вони часто спілкуються з іншими людьми, що дозволяє їм добре знати, що сподобається кожному і як сприяти щастю своїх підлеглих.

Прагнення до успіху має враховувати прогрес компанії. У невеликій сімейній компанії основним стимулом є пристрасть. Всі вже зайняті активною трудовою діяльністю, тому і просте привітання, і похвала керівника, і неформальне змагання між співробітниками будуть ефективними мотиваторами.

На наступному етапі, коли буде більше співробітників і частина процесів формалізована, також важливо зосередитися на програмах мотивації, які визнають успіх співробітників. Розробляючи програму, важливо враховувати можливість колективного визнання успіхів співробітників (організувати конкурси, вручати переможців, відзначати керівників, які висуваються на посади,

із зазначенням кількості працівників у компанії). Це можна зробити за допомогою внутрішніх ресурсів, таких як друковані книги, Інтернет.

Вибір розумних мотиваторів. Виявляється, те, що надихає нас, буде надихати й інших. Однак це не так. Тому важливо збирати інформацію про фактичні потреби працівників. Наприклад, працівникам виробничих підрозділів важливо, щоб компанія опікувалась витратами на харчування, а працівникам відділу продажів – щоб вони мали можливість брати участь у програмі наставництва. Крім того, процес відбору мотиваторів не варто занадто формалізувати: часте анкетування викликає негативну реакцію співробітників. Список конкретних прохань, проблем та ідей можна скласти, вислухавши керівників підрозділів на регулярних нарадах, під час вирішення виробничих питань і просто під час щоденної взаємодії.

Ефект новизни. Не можна допустити, щоб стимули стали звичним явищем в компанії, тому що немає нічого згубнішого, ніж одна і та ж рекламна кампанія, яка повторюється щороку. Наприклад, кожні півроку вигідно придумувати нову нагороду для кращого співробітника, ця нагорода присуджується за підсумками місяця.

У результаті вже проведено значну кількість досліджень щодо негрошових винагород, але питання про те, як підвищити відданість співробітників без додаткових фінансових витрат, є дуже важливим для керівника. Зрештою, підвищенню заробітної плати завжди передує період фіксованої заробітної плати. Крім того, невиправдано більша зарплата демотивує роботу працівника: навіщо працювати, коли можна працювати добре і отримувати хорошу зарплату?

Основним завданням нематеріальної мотивації працівників ТОВ «Нестле Україна» є викорінення явища трудового відчуження та відсутності трудової мотивації та етики за рахунок створення функціональної системи нематеріального стимулювання праці.

Нематеріальні цілі персоналу ТОВ «Нестле Україна»:

– створити практичну систему нематеріальної винагороди працівників, що сприяє досягненню цілей компанії;

- залучення важливих співробітників, що особливо важливо для галузей, які вимагають незвичайних здібностей і навичок;
- заохочувати працівників до досягнення поставлених цілей;
- утримувати в організації працівників, які потрібні;
- стимулювати співробітників до виконання встановлених організацією часових рамок;
- стимулювати співробітників на основі їх участі в діяльності організації;
- сприяти підвищенню кваліфікації;
- полегшують прояв гнучкості у виконанні праці;
- викликати у людей бажання просуватися далі.

Можна запропонувати здійснити наступні заходи нематеріального підвищення праці ТОВ «Нестле Україна»:

- проведення щорічного конкурсу «Працівник року»;
- створити зони розваг у бізнес-парках та на виробничих підприємствах;
- дозволити співробітникам взяти незапланований вихідний, щоб зайнятися справами;
- гнучкий графік роботи;
- ознайомлення працівників з різноманітними соціальними та виробничими питаннями, що стосуються їхньої роботи на підприємстві;
- впровадження більш інтенсивних навчальних програм для окремих осіб та організацій;
- важливо залучати працівників до інтернаціоналізації знань.

Обговоримо різноманітні нематеріальні трудові ініціативи докладніше.

Перша, і досі найпопулярніша нагорода для співробітників – «Кращий працівник року».

Метою конкурсу є сприяння ентузіазму працівників ТОВ «Нестле Україна» шляхом відзначення найкомпетентніших серед них.

Завдання конкурсу:

- розширення участі працівників у діяльності ТОВ «Нестле Україна»;
- поглиблення знань про корпоративні здібності та цінності ТОВ «Нестле Україна» (вони були зареєстровані наприкінці 2009 року);
- стимулювання зростання корпоративних та управлінських здібностей;
- підвищення ефективності роботи співробітників.

Найкомпетентніших співробітників визнавали самі колеги, номінуючи тих, хто продемонстрував відповідний рівень корпоративного досвіду та активності в офісах і на виробництвах.

Конкурс було вирішено у 8 заявках.

Номінації:

- конкурс;
- цілеспрямованість;
- відповідальність;
- відносини;
- лідерство;
- інноваційність;
- самовдосконалення;
- продуктивність.

Процес проведення конкурсу наступний:

1) Кожен співробітник може вибирати, щоб номінувати своїх колег різними способами. Кількість заявок, які подає працівник в одній номінації, не обмежується. Наприклад, один співробітник може висунути свого колегу як у множинній, так і в одній номінації.

2) Необхідною умовою для подання кандидатури є переконливе пояснення того, чому саме цього працівника слід розглядати на цю посаду. Додатково необхідно навести 1-2 приклади, що демонструють вираження особистих якостей працівника, які збігаються з формальним призначенням.

- 3) Заявки заповнюються за формою та надсилаються на електронну адресу відділу кадрів.
- 4) Роботи, у яких відсутні будь-які суттєві пояснення чи приклади, розглядатися не будуть.
- 5) Тривалість збору заявки - 2 тижні.
- 6) Опрацьовуються заявки та систематизуються кандидати за їх номінаціями та посадами на внутрішній електронній пошті ТОВ «Нестле Україна», а також на інформаційних стендах. Якщо кілька осіб запропонували одного працівника як кандидатуру, подання та приклади підсумовуються та перераховуються. Якщо один працівник був обраний у кількох номінаціях, причина пояснювалася відповідно до кожної номінації.
- 7) Співробітникам дозволяється голосувати онлайн, це проводиться на окремому веб-сайті протягом двох тижнів.
- 8) Обробляються результати онлайн-голосування: в кожній номінації обираються 5 кандидатів, які набрали найбільшу кількість голосів (впливає також кількість голосів на одну особу).
- 9) Експертна рада у складі засновників та Ради директорів обирає 3 кандидатів із 5 поданих та переможця на 3 перші позиції в кожній із номінацій. Основним правилом є узгодженість прикладів і аргументів, пов'язаних із заявленою номінацією, ці приклади мають високу ступінь цієї корпоративної здатності.
- 10) Оголошення та нагородження переможців проводити під час щорічного святкування Нового року та Дня народження компанії.

Церемонія нагородження переможців змагань.

Процес нагородження переможців має проходити в урочистій атмосфері, до якої залучено все керівництво ТОВ «Нестле Україна» та співробітників. Пропонується, щоб церемонія вручення премії була схожа на церемонію вручення «Оскара»: першим кроком було б назвати трьох претендентів на успіх (у цей момент на екрані виводяться їхні фото). Необхідно вказати якості та

досягнення колег у кожному з трьох кандидатів. Після цього потрібно по черзі запросити керівників компанії та відділів вийняти із спеціального конверту картку з ім'ям переможця, відзначити та нагородити найбільших у номінації.

По-друге, пропонується виконати жартівливе покарання найбільших співробітників. Не обов'язково називати найгірших співробітників, можна вигадувати різні комедійні назви і описи, присвячені тим, хто не виконує свої обов'язки. Наприклад, назва місяця «Черепача місяця».

По-третє, створити розважальні зони в офісних і виробничих приміщеннях. У багатьох сучасних корпораціях, які знаходяться за кордоном, є зони, присвячені іграм, ці зони призначені для того, щоб співробітники могли розслабитися і відпочити від своїх проблем. Процес роботи більш ефективний, і персоналу не потрібно думати, яка буде атмосфера офісу та виробничого приміщення.

По-четверте, заміна нагороди більш практичними, бюджетними варіантами. Не кожен може дозволити собі відзначати видатних співробітників. Пропонується в якості мотивації надати працівнику вихідний день без збереження заробітної плати.

По-п'яте, графік, який можна змінювати. Найдосвідченіші фахівці можуть скласти плановий режим відвідувань на певний термін.

По-шосте, навчання співробітників різноманітним темам, пов'язаним з роботою в компанії, є потужним методом підвищення їх задоволеності роботою та інтересу до кінцевих результатів, цей метод створює усвідомлення їх участі в рішеннях організації.

По-сьоме, наступним напрямком удосконалення, який пропонується, є розробка системи нематеріального заохочення для організації більш розширеного режиму навчання фізичних і юридичних осіб з метою підвищення їх професійних здібностей та впровадження заходів щодо переоформлення працівників.

Про успішну адаптацію свідчить високий соціальний ранг співробітника в колективі, низька плинність кадрів, підвищена прихильність до співробітників компанії і підвищення рівня їх мотивації.

Загальна програма адаптації співробітників ТОВ «Нестле Україна» включає наступні етапи:

1. I етап - підготовчий етап (перший тиждень працевлаштування);
2. II етап - початковий період (другий тиждень роботи);
3. III етап - етап адаптації (третій і четвертий тижні роботи);
4. IV етап - прийняття рішення.

Програма адаптації працівників ТОВ «Нестле Україна» наведена в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Програма адаптації нових працівників ТОВ «Нестле Україна»

Періоди адаптації	Задачі	Характеристика задач по адаптації працівника
1	2	3
I етап - підготовча фаза перший робочий тиждень	Досліджувати аспекти праці компанії. Ознайомитися з організаційними документами. Ознайомлення з практичними завданнями	1. Перший день роботи: Загальне розуміння підприємства: його місії, цілей, пріоритетів, історії, видів діяльності, продукції, внутрішніх і зовнішніх відносин організації. 2. Другий день роботи: Вивчення організаційних документів: Інструкції, Положення про відділ, посадові інструкції, Правила внутрішнього трудового розпорядку та особливості діяльності підприємства. 3. Третій - п'ятий робочий день: введення в роботу, вивчення регламенту роботи, перший день новачка присвячений уточненню отриманої інформації, вивченню використовуваних технологій і зустрічі з його командою. Підзвітною особою є керівник підрозділу.
II етап - початковий період другий тиждень	Ознайомлення з вимогами роботи та виконання поставлених завдань.	Розуміння правил корпоративного спілкування та інформаційної системи всередині корпорації. виконання робочих завдань в тестовому режимі та в реальній базі даних. Звітуючи про виконані проекти, обов'язково включайте безпосереднього керівника та оновлюйте свої знання та навички. Підведення підсумків – наприкінці тижня керівник підрозділу дає початкову оцінку істинності заявлених знань, умінь і навичок, а також дає рекомендації та плани щодо навчання та розвитку.

Продовження таблиці 3.7

1	2	3
III етап - період пристосування третій - четвертий тиждень	Участь у процесі завдання розвитку міжособистісних стосунків; оцінка якості знань; та контроль засвоєння та виконання завдань.	Керівник підрозділу оцінює результати роботи, наголошуючи на розвитку навичок і здібностей у роботі, допомагає новоприйнятим працівникам у разі потреби в авторитеті. Час від часу проводить аналіз відповідності вимогам і розвитку необхідних навичок, а також спілкування в середовищі. Підсумки адаптаційного періоду в кінці тижня підбиває керівник підрозділу, який надає інформацію новому працівнику та кадровій службі, проводить анкетування, тестування за професією Відповідальний – начальник підрозділу.
IV етап - прийняття рішення	Підсумкові думки менеджера про успішність адаптації	За три дні до закінчення випробувального терміну керівник дає остаточну заяву про те, чи вважає він допуск працівника позитивним чи негативним. Проведення фінального обговорення.

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

Реалізація запропонованої програми дозволить скоротити витрати на адаптацію працівника. Обов'язкова мінімальна програма адаптації розрахована приблизно на місяць.

По-восьме, залучати працівників до самоосвіти ТОВ «Нестле Україна». Самостійне навчання є найбільш практичним методом навчання співробітників організації. Для його реалізації не потрібні ні викладачі, ні навчальна база, ні певний навчальний час, тому що працівник навчається в будь-який зручний час. Водночас організація може отримати значну вигоду від навчання персоналу власними силами за умови використання та надання співробітникам сучасних навчальних засобів. Це компакт-диски, книги, посібники та журнали.

Основною ознакою самостійного навчання є його індивідуальний характер. Учень може контролювати швидкість навчання, кількість повторень уроку, тривалість уроку тощо. Усе це важливі параметри процесу навчання, які визначаються іншими методами. Крім того, характер людини позбавляє її однієї з найважливіших передумов ефективності зворотного зв'язку: учень наданий сам

собі. Зростаюча поширеність персональних комп'ютерів та їх мультимедійних функцій дозволяє нам серйозно вирішити цю проблему.

Сучасні комп'ютери навчилися робити все, але процес навчання все ще залежить від постійного спілкування між учнем і комп'ютером. Цю комунікацію сприяють різні засоби, включаючи клавіатуру, голос, відео, графіку та малюнки. Зберігаючи переваги індивідуального навчання (такі як контроль швидкості, повторюваність, доступність), використання мультимедійних засобів забезпечує постійний зворотний зв'язок і коригування процесу, що значно підвищує ефективність навчання. Американські вчені провели дослідження, яке показало, що комп'ютеризоване навчання з використанням мультимедіа ефективніше традиційних методів з точки зору засвоєння і запам'ятовування.

На відміну від традиційних методів підвищення кваліфікації, при комп'ютеризованій розробці більшість витрат пов'язана зі створенням, а не з впровадженням програм. Однак після реалізації програми організація майже ніколи не оплачуватиме навчання, оскільки їй бракує необхідних ресурсів чи інструкторів. Як наслідок, з великою кількістю студентів комп'ютеризовані програми є економічно вигідними.

Навчання поза роботою охоплює всі форми навчання, які не є частиною самої роботи. Це навчання відбувається із зовнішніх джерел і зазвичай поза межами організації.

Окремо поговоримо про поради директора та менеджера, як нематеріально залучити працівників:

- коли ви спостерігаєте за співробітниками, не просто проходите повз них і не називайте їх на ім'я (якщо ви ще не вивчили їх імена), робіть це офіційно;
- виконавши завдання, напишіть на аркуші паперу «Дякую», «Молодець» або подібні слова та залиште повідомлення на його столі;
- стимулювати працівників, надаючи їм додатковий день роботи або відпустку на півдня, це дозволить їм раніше піти;
- у коридорах, залах або їдальнях відображайте графіки, які

підсумовують діяльність компанії щодо кожного продукту, проекту та оновлюють інформацію щотижня чи місяця, щоб продемонструвати прогрес;

- знайти людину, яка вміє жонглювати, і попросити його проінструктувати всіх співробітників. Після важкої телефонної розмови або виконання важкої справи кидання горіхів допомагає зняти стрес;

- раз на тиждень або через місяць співробітники отримуватимуть частування: наприклад, тістечко, хліб, рибу, креветки, молоко чи печиво;

- вивішуйте оголошення з іменем і посадою майстра над кожною машиною в процесі виробництва та над кожним столом в офісі. Люди хочуть бачити свої імена та відчувати себе важливими;

- переконайтеся, що у вас є можливість спостерігати за співробітниками, а не просто читати їм лекції;

- створити нагороду для тих співробітників, яких зазвичай нехтують;

- плануйте зустрічі кожні 7 або 14 днів з кількома співробітниками, з якими ви зазвичай рідко спілкуєтесь. Відповідати на їхні запити, обговорювати проблеми;

- інформувати всіх працівників про важливе питання, яке потребує вирішення, і просити їх запропонувати рішення.

Усі керівники повинні пам'ятати про це: вони прагнуть хороших грошей і кар'єрного зростання, а йдуть через тиранічний клімат і відсутність лідерства. Основні методи нематеріальної мотивації ідеально підходять для виконання високоякісної роботи з невеликими грошовими зобов'язаннями або без них.

Для ТОВ «Нестле Україна» пропонується провести:

- конкурс «Кращий працівник року»;
- виконання жартівливого покарання найгірших працівників;
- створення розважальних зон в офісних і виробничих приміщеннях;
- надання працівникам додаткового робочого дня та інформування їх про різноманітні актуальні питання щодо роботи в компанії.

Можна збільшити грошове забезпечення працівників ТОВ «Нестле

Україна» за рахунок грошових виплат: впровадження методів КРІ, виплати додаткових соціальних виплат, гарантій. Спонтанні подарунки, впровадження методів КРІ та надання ваучерів – все це приклади того, як можна навчати наших співробітників.

Першим кроком є впровадження методу КРІ.

Пропонується використовувати систему КРІ як основу стратегії мотивації ТОВ «Нестле Україна». Було вирішено використовувати КРІ (ключовий показник ефективності КРІ), щоб підвищити зацікавленість працівників, а також встановити прямий зв'язок між результатами зусиль працівників та їхньою винагородою. Створення КРІ є одним із найновіших інструментів, який призначений для досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії, ці цілі «мотивують виконання посадових обов'язків» самого працівника і базуються на досягненні конкретних метрики.

Основними показниками ефективності КРІ є фінансові та нефінансові показники, які використовуються для вимірювання ступеня досягнення цілей організації.

КРІ сприяють успіху компанії в досягненні її операційних і стратегічних цілей. Вони відіграють значну роль у створенні культури організації, орієнтованої на результат, оскільки забезпечують співробітників об'єктивною критикою їхніх зусиль, витрат і якості. Крім того, КРІ є інструментом для управління контролем, дозволяє швидко приймати рішення, планувати та розставляти пріоритети дій, реагувати на проблеми, що виникають. Вони також сприяють безперервним процесам розвитку та оптимізованому використанню ресурсів, якими володіє організація.

КРІ — це метод економічного управління та бюджетування, який є специфічним для продуктивності. Процеси визначення та використання КРІ задокументовані в стандарті КО 22400 [104].

Ключові показники ефективності (КРІ) — це показники, які вимірюють ефективність стратегічних планів і цілей компаній [103].

Ці показники полегшують стислий опис операцій і результатів компанії, який обмежується невеликою кількістю важливих даних. Тоді цю інформацію легше зрозуміти, а дії компанії можна змінити більш відповідним чином.

Цей метод схожий на медичну діагностику стану здоров'я пацієнта, під час якої лікар перевіряє певні ключові показники: артеріальний тиск, рівень холестерину чи пульс. Ця інформація дає лікарю знання про загальний стан здоров'я, що дає йому змогу приймати відповідні рішення щодо необхідності лікування та його методів.

Однак КРІ не має прямого зв'язку з вимірюванням інформації. З назви індикатора випливає, що це критичні показники – ті, які дають достовірні результати, які вказують на стан компанії та ступінь виконання її планів.

Як наслідок, правильний вибір індикаторів є вирішальним, оскільки не всі речі, які можна виміряти, однаково важливі для збільшення знань та отримання точних результатів. З усього набору доступних варіантів слід вибрати кілька або десятків показників, які найкраще демонструють ступінь досягнення наших стратегічних цілей.

КРІ, які встановлюються різними компаніями чи організаціями, відрізнятимуться залежно від галузі, розміру компанії чи конкретних характеристик.

Щоб мати значні результати, важливо визначити показник стосовно конкретної компанії та її конкретних вимог, а також встановити цільові значення, яких ми хочемо досягти.

Показник має відповідати інформації, яка є важливою для компанії, і має реалістичну мету. Також важливо визначити тривалість, за яку цей показник повинен підвищитися до бажаного рівня.

Вимірювання продуктивності за допомогою КРІ призначене для розширення вашого розуміння та підвищення ефективності компанії. КРІ допомагають компаніям у встановленні та досягненні операційних і стратегічних цілей. Розуміючи, які частини нашого бізнесу функціонують належним чином, а

які ні, ми можемо покращити стратегію розвитку компанії.

Інші наслідки використання КРІ включають демонстрацію успіхів за межами компанії (наприклад, демонстрація відповідності компанії вимогам зверху вниз або представлення результатів зовнішнім зацікавленим сторонам), а також моніторинг ефективності компанії (щоб визначити, чи були досягнуті заплановані показники співробітники).

Приклад матриці КРІ для менеджера відділу маркетингу та продажів ТОВ «Нестле Україна» наведено в табл.3.8.

Таблиця 3.8

Оцінка виконання КРІ менеджера відділу маркетингу та збуту ТОВ «Нестле Україна»

Мета	КРІ	Питома вага, %	Одиниця виміру	План	Факт	Індекс, %	Всього, %	Статус
Проаналізувати ринок шоколаду України	Формування інформаційної бази щодо ринку шоколаду України	30	%	100	70	0,7	21	-
Розробити рекламну компанію для ринку «сухих сніданків», шоколаду та провести її	Процент виконання плану з виручки продажу продукції	30	%	100	100	1	30	+
Розробити заходи стимулювання збуту шоколаду та підвищити рівень реалізації на 40% в порівнянні з попереднім періодом	Процент зростання об'єму реалізації	30	%	100	100	1	30	+
Підвищити рівень задоволеності оптових клієнтів	Процент задоволеності клієнтів	10	%	100	99	0,99	9,9	-
Всього							90,9%	

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

Процес створення системи КПП.

1) Визначення переліку посад (посад) у структурі підприємства призведе до створення схеми мотивації, яка базується на принципі відповідності

ключових показників ефективності організаційній структурі підприємства (посаді):

- рівень «директор» (бізнесмен) – досягнення мети першого рівня (схема/реальність);
- рівень «Управління» (керівник відділу) - досягнення цілей другого рівня + показники передбачуваної організації роботи (План/Факт);
- «звичайний персонал» - досягнення заздалегідь поставлених цілей плюс виконання поточних завдань (Plan/Fact).

2) Визначення КРІ для посади та питомої ваги кожної з них ґрунтується на цілях, пов'язаних із цим рівнем організаційної структури.

3) Визначення порядку розрахунку метрик (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Зв'язок цілей КРІ

№	Цілі компанії	Можливі КРІ та порядок розрахунку
КРІ-1	Комерційна мета - виконувати щомісячний план продажів шоколаду в розмірі 1000 000 грн. на місяць на ринку України в період з 01.06.24 по 31.12.24	1. КРІ - план продажів. Система виміру: (факт продажів) / (план продажів).
		2. КРІ - приріст 20%. Система виміру: (фактичний приріст) / (плановий приріст)
КРІ-2	Якісна мета - збільшити кількість оптових клієнтів на 10% у період з 01.05.24 до 01.07.24	КРІ - кількість клієнтів у базі даних компанії. Система виміру: (фактична кількість клієнтів в базі) / (планова кількість клієнтів в базі)
КРІ-3	Якісна мета - розробити і провести захід для 50 клієнтів (30% ключових і 70% потенційних) у період з 01.08.24 по 01.12.24	1. КРІ - відвідання заходу клієнтами. Система виміру: (фактична кількість відвідувачів) / (планова кількість відвідувачів).
		2. КРІ - бюджет заходу. Система виміру: (фактичний бюджет) / (плановий бюджет).
		2. КРІ - приріст 20%. Система виміру: (фактичний приріст) / (плановий приріст)

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

4) Визначення розкиду відсотка виконання показника, значення коефіцієнта показника і зміст його значення (табл. 3.10).

Відсоток виконання показника і коефіцієнт

Процент виконання показника	Коефіцієнт	Зміст коефіцієнту
Менше 60	0	Недопустимо
61-85	0,5	Низький рівень
86-100	1	Досягнення цільового значення (виконання плану)
101-120	1,2	Лідерство
Більше 120	1,5	Агресивне лідерство або управління точністю планування

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

Коефіцієнт визначається політикою компанії щодо надмірного планування. Коефіцієнт 1,5 або 2 означає, що працівник прагне істотно відступити від плану. Якщо поставленого завдання немає, значення коефіцієнта = 1 буде служити порогом для співробітника: він не буде занижувати план, щоб виконати його пізніше, в цьому випадку він отримає коефіцієнт 100% для виконання плану.

5) Визначення формули розрахунку змінної частини заробітної плати і питомої ваги того чи іншого КРІ в змінної частини.

Розрахунок премії на основі КРІ для керівника відділу маркетингу та збуту проводиться за формулою:

$$\text{Премія} = (\text{БФ КРІ}_1 * A + \text{БФ КРІ}_2 * B + \text{БФ КРІ}_3 * C) * D, \quad (3.2)$$

де БФ КРІ_{1,2,3} - максимальний бонусний фонд (розмір премії), помножений на вагу КРІ_{1, 2, 3};

A - поправочний коефіцієнт до КРІ₁ (тобто при виконанні плану продажів менш ніж на 60% бонус за цим показником не нараховується (A = 0); при виконанні плану продажів більш ніж на 61% бонус нараховується пропорційно виконанню);

B - поправочний коефіцієнт до КРІ₂;

C - поправочний коефіцієнт до КРІ₃;

D - стоп-фактор, загальний блокуючий поправочний коефіцієнт, обнуляє виплату бонусу у разі недосягнення мінімальних порогових значень з будь-якого КРІ.

б) Оформлення документа «Матриця КРІ».

Ця система відстеження КРІ для підприємства передбачає, що жоден відділ або особа не залишиться без призначеного вимірювання.

Впровадження запропонованої системи мотивації персоналу від ТОВ «Нестле Україна» сприятиме відстеженню результативності та оцінці внеску кожної людини у запропоновані стратегії розвитку.

Крім того, інтегруємо систему КРІ та пропонуємо додаткові соціальні пільги та гарантії.

У існуючій в Україні системі зайнятості та соціально-психологічного стимулювання насамперед приділяється оплачувана відпустка; після цього йдуть дні тимчасової непрацездатності. Весь перелік соціальних переваг для компанії необхідно обговорити з працівниками (анкетування, групове обговорення). Окремі структурні підрозділи можуть отримувати різні види соціальних виплат.

Інші фінансові переваги та гарантії, пов'язані з ТОВ «Нестле Україна»:

- премії до особистих відпусток;
- нагороди до свят професійні;
- допуск адміністративних працівників до вивчення іноземних мов;
- залучення студентів для самостійного навчання в позаробочий час.

По-третє, подарунки, які виникають спонтанно. Не обійтися без маленьких подарунків для співробітників, які лише покращують їхній настрій, а натомість надихнуть їх працювати.

По-четверте, надання ваучерів. Надання путівок для дітей в табори чи лікарні, приємні подарунки до свят.

По-п'яте, пільги для тих, хто тривалий час не йшов на лікарняний. В інших країнах цей вид мотивації та стимулювання використовується вже давно, наприклад, бонуси нараховувалися тим, хто не хворів цілий рік і регулярно проходив медичні огляди.

По-шосте, пропонується провести розіграш набору тренінгів для співробітників компанії в обмін на сторонню організацію, яка спеціалізується на проведенні тренінгів.

Пропонується скористатися ресурсами корпорації «Формула успіху».

З переліку навчальних ресурсів, які надає компанія «Формула успіху», ми хочемо зупинитися на тренінгах «нематеріальної» трудової мотивації, «Організації продажів», «Як стати лідером», «Як усунути прокрастинацію» та «Мотиваційний менеджмент».

Пропонується розіграти 14 квитків на тренування. Загальна вартість навчання 3,6 млн грн: $2400 * 14 = 33600$ грн.

Таким чином, в результаті пропонується стратегія мотивації співробітників на основі методології KPI та розробку системи матеріального заохочення, яка включає такі складові:

- запровадження нових правил передбачає виплату додаткових пільг та гарантій;
- супутні подарунки;
- надання знижок;
- доплати тим, хто не був достатньо довго на лікарняному;
- розіграш можливості спостерігати за навчальним закладом сторонньої організації, який займається навчанням.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів в ТОВ «Нестле Україна»

Оцінимо витрати, пов'язані із запровадженням нематеріальної та матеріальної винагороди працівників ТОВ «Нестле Україна», та економічний ефект від їх впровадження. Таблиця 3.11 ілюструє витрати, пов'язані з нематеріальними заходами, що полегшують працю.

Виходячи з даних таблиці 3.11, можна зробити наступний висновок та обґрунтувати кожен пункт, щоб зрозуміти їх важливість для підвищення мотивації співробітників.

Витрати на проведення нематеріальних заходів стимулювання праці ТОВ
«Нестле Україна»

№	Захід нематеріального стимулювання	Витрати, грн
1	проведення конкурсу «Кращий працівник року»	
1.1.	бланки для обрання номінантів	300
1.2.	витрати на оренду он-лайн порталу	100
1.3.	витрати на проведення нагородження номінантів	1000
	Всього витрат на проведення конкурсу «Кращий працівник року»	1400
2	проведення жартівливого покарання гірших співробітників	
2.1.	грамоти для номінантів	50
	Всього витрат на проведення жартівливого покарання гірших співробітників	50
3	відкрити в офісному приміщенні та у виробничих цехах кімнати розваг	
3.1.	ремонт приміщення	10000
3.2.	меблі для техніка для кімнат розваг	30000
3.3.	настільні ігри, спортивний інвентар	2000
	Всього витрат на відкриття в офісному приміщенні та у виробничих цехах кімнати розваг	42000
4	надавати позаплановий вихідний день працівникам	0
5	вільне відвідування роботи	0
6	інформування працівників з широкого кола виробничих і соціальних питань, пов'язаних з роботою в компанії	0
7	організація системи адаптації персоналу	0
8	необхідно залучати працівників до самоосвіти	
8.1.	оформлення підписки на онлайн професійні журнали та газети	4530
	Всього витрат на підписку	4530
	Загальна сума витрат на впровадження нематеріальних заходів стимулювання праці	47980

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

Витрати на проведення конкурсу «Кращий працівник року» складуть 1400 грн. Організація такого заходу є важливою для визнання внеску працівників і стимулювання їх досягати високих результатів. Витрати на бланки для обрання номінантів складають 300 грн. та забезпечують прозорість процесу голосування, створюючи можливість для колективного вибору. Витрати на оренду онлайн-порталу складуть 100 грн., що дозволить забезпечити зручність і доступність голосування в цифровому форматі. Витрати на проведення нагородження

номінантів складуть 1000 грн., що створить святкову атмосферу, яка позитивно впливає на моральний дух колективу.

Витрати на жартівливе покарання гірших співробітників складе 50 грн. Витрати на грамоти для номінантів - 50 грн. (жартівливі відзнаки можуть бути способом розрядити напружену атмосферу, сприяючи формуванню більш відкритих і дружніх стосунків у колективі).

Витрати на відкриття кімнат розваг в офісному приміщенні та виробничих цехах складуть 42000 грн., в тому числі ремонт приміщення - 10000 грн.; базова підготовка приміщень для створення комфортного середовища – меблі й техніка - 30000 грн., що забезпечить необхідні умови для повноцінного відпочинку працівників; витрати на настільні ігри, спортивний інвентар складуть 2000 грн., будуть сприяти фізичному та психологічному розвантаженню, що підвищує продуктивність і знижує рівень стресу.

Витрати на залучення працівників до самоосвіти складуть 4530 грн, це може бути оформлення підписки на онлайн-професійні журнали та газети, де доступ до професійної інформації допоможе співробітникам розвивати свої навички й підтримувати високий рівень компетентності.

Загальна сума витрат складе 47980 грн. та охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на стимулювання праці як за рахунок матеріальних вкладень, так і нематеріальних інструментів, які формують позитивний клімат у колективі. Такі інвестиції є важливою складовою стратегії компанії для підтримання мотивації персоналу та підвищення продуктивності.

Щоб уточнити вартість підписки, було створено таблицю 3.12, яка пропонує онлайн-підписку на галузеві ЗМІ, такі як businessweek.com або [new york times](http://newyorktimes.com).

Оцінимо витрати на здійснення матеріальних заходів стимулювання праці.

Витрати на впровадження методу КРІ можна розрахувати після його фактичного впровадження, тому що механізм фінансування КРІ базується на кількості персоналу, задіяного в запланованих заходах.

Таблиця 3.12

Витрати на онлайн підписку

Журнал / газета	Вартість підписки (місяць/квартал), грн.	Термін дії підписки, міс./кв.	Загальні витрати, грн.
Торгівля і ринок України	50/-	12/-	600
Все про бух облік	110,8/-	12/-	1330
Рітейл	-/400	-/4	1600
Бізнес	-/250	-/4	1000
Всього	-	-	4530

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

Виходячи з даних таблиці 3.12, можна зробити наступний висновок та обґрунтувати аналіз витрат на онлайн-підписку для працівників ТОВ «Нестле Україна». Обґрунтуємо необхідність цих витрат і їхній вплив на розвиток персоналу.

Загальні витрати на журнал «Торгівля і ринок України» складуть 600 грн. Цей журнал є корисним для працівників, які працюють у сферах маркетингу, продажів та логістики. Інформація про тенденції українського ринку допомагає адаптувати бізнес-стратегії до змін у попиті та конкуренції. Щомісячна вартість підписки складе 50 грн. терміном на 12 місяців.

Загальні витрати на журнал «Все про бух облік» складуть 1330 грн. Персонал фінансового відділу отримає доступ до актуальної інформації щодо податкового законодавства, бухгалтерських стандартів і змін у фінансовій звітності, що буде сприяти підвищенню професійності і зниженню ризиків допущення помилок. Щомісячна вартість такої підписки складе 110,8 грн. терміном на 12 місяців.

Загальні витрати на журнал «Рітейл» складе 1600 грн. Цей журнал присвячений аналізу ринку роздрібної торгівлі, технологічним інноваціям у цій сфері та іншим актуальним темам. Працівники, зайняті в рітейлі, отримують важливі знання для вдосконалення продажів і покращення клієнтського досвіду. Щомісячна вартість такої підписки складе 400 грн. терміном на 4 квартали, тобто 12 місяців.

Загальні витрати на журнал «Бізнес» складе 1000 грн. Відповідно цей ресурс охоплює широкий спектр бізнес-тем, включаючи управління, розвиток стратегій, фінансовий аналіз і прогнози. Такі знання допомагають топ-менеджерам і керівникам приймати обґрунтовані рішення. Щомісячна вартість такої підписки за квартал складе 250 грн. терміном на 4 квартали, відповідно загальна сума витрат складе 4530 грн.

Дані витрати є виправданими, оскільки інвестиції у знання працівників підвищують їхню професійність, ефективність та сприяють розвитку компанії в цілому. Підписка на спеціалізовані видання дозволяє бути в курсі нових тенденцій у галузі, що є критично важливим для підтримання конкурентоспроможності бізнесу.

Очікуємо варіацію способу впровадження системи КРІ для конкретних працівників, маючи лише один показник КРІ (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Встановлені цілі КРІ для співробітників ТОВ «Нестле Україна»

Посада	Показник	Формула	КРІ	Граничне значення КРІ ¹
Керівник відділу маркетингу та збуту	План продажів (відсоток від виконання плану)	$(Q_f / Q_{пл}) * 100\%$, де Q_f – фактичний обсяг продажів, $Q_{пл}$ – плановий обсяг продаж	План продажів 100%	70%
Маркетолог	Частка ринку по марці (відсоток від загального числа марок на ринку)	Дані зовнішніх маркетингових агентств	Частка ринку по марці 20%	менше 10%
Менеджер зі збуту	Розробити і провести захід для 50 клієнтів (30% ключових і 70% потенційних)	Відвідання заходу клієнтами. Система виміру: (фактична кількість відвідувачів) / (планова кількість відвідувачів)	90% відвідання заходу	менше 50%
Головний бухгалтер	Своєчасна подача податкової декларації	Дані податкової служби	100%	менше 50%
Бухгалтер	Своєчасне проведення платіжних операцій (відсоток від загального числа виконаних платіжних операцій)	$(O_{п\ сер} / O_{п\ заг}) * 100\%$, де $O_{п\ сер}$ -число платіжних операцій, виконаних в термін, $O_{п\ заг}$ загальне число	100%	менше 50%

Продовження таблиці 3.13

Посада	Показник	Формула	KPI	Граничне значення KPI1
Керівник юридичного відділу	Число виграних справ (відсоток від загального числа справ)	$(Q_v / Q_{\text{заг}}) * 100\%$, де Q_v - число виграних справ, $Q_{\text{заг}}$ - загальне число справ	100%	менше 50%
Юрист	Сума стягнутих і збережених для підприємства грошей	Дані звіту юридичного відділу	1000000 грн.	менше 500000 грн.

Граничне значення KPI - це показник при якому бонус не нараховується

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

Дані таблиці 3.13, описують встановлені цілі KPI (ключові показники ефективності) для співробітників ТОВ «Нестле Україна», що забезпечують об'єктивну оцінку продуктивності працівників і їхнього внеску в досягнення цілей компанії.

Цілеспрямованість показників – KPI визначені відповідно до специфіки посад, що дозволяє чітко оцінити результативність. Наприклад для керівників (керівника відділу маркетингу та збуту) акцент на виконанні плану продажів, для юристів - економічний ефект через виграні справи чи збережені ресурси.

Мотивація до результатів – граничні значення KPI (наприклад, виконання плану продажів на рівні 70% або організація заходів з 50% відвідуванням) встановлюють мінімальний рівень, необхідний для оцінки як «задовільного», стимулюючи перевищення цих меж.

Операційна ефективність – для технічних та адміністративних посад, як-от бухгалтерів і головного бухгалтера, KPI (наприклад, своєчасна подача декларацій) забезпечують надійність і злагодженість роботи компанії.

Зрозумілі та вимірювані формули – використання чітких формул для розрахунку показників сприяє прозорості оцінки та знижує суб'єктивність у визначенні результатів. Дана система дозволяє орієнтувати працівників на досягнення стратегічних цілей і забезпечує можливість підвищення ефективності компанії загалом.

У кожному підрозділі підприємства дохід співробітників повинен бути розподілений між зарплатою і премією, остання з яких формується на основі ступеня успішності співробітника в досягненні мети КРІ.

Обидві складові можуть бути кількісно виражені в гривнях або відсотках. Розрахуємо премію на основі КРІ для кожного окремого працівника, враховуючи той факт, що додаткові кошти, пов'язані з премією, виділяються працівникам у розмірі, зазначеному в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Структура оплати праці з урахуванням КРІ

Посада	Оклад		Премія КРІ	
	сума, грн.	%	сума, грн.	%
Керівник відділу маркетингу та збуту	8000	50	8000	50
Маркетолог	9600	50	6400	50
Маркетолог	9600	50	6400	50
Маркетолог	9600	50	6400	50
Менеджер зі збуту	9600	80	1600	20
Менеджер зі збуту	9600	80	1600	20
Менеджер зі збуту	9600	80	1600	20
Менеджер зі збуту	9600	80	1600	20
Головний бухгалтер	12000	60	5400	40
Бухгалтер	9600	75	2100	25
Бухгалтер	9600	75	2100	25
Бухгалтер	9600	75	2100	25
Керівник юридичного відділу	15000	50	10000	50
Юрист	9900	50	6600	50
Юрист	9900	50	6600	50
Юрист	9900	50	6600	50

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

Виходячи з даних таблиці 3.14, можна зробити наступний висновок, що дані демонструють структуру оплати праці працівників з урахуванням КРІ (ключових показників ефективності), яка складається з фіксованої частини (окладу) та змінної частини (премії).

Мотивація через КРІ – застосування премій, пов'язаних з досягненням ключових показників ефективності, стимулює працівників до виконання

конкретних стратегічних завдань компанії. Наприклад для керівників премія складає 50%, що стимулює управлінські рішення та відповідальність. Для менеджерів зі збуту змінна частина становить лише 20%, акцентуючи на стабільній фіксованій оплаті при менших ризиках.

Працівники з високою відповідальністю, такі як керівники і головний бухгалтер, отримують вищі фіксовані оклади (12000-15000 грн) та значні премії (40-50% окладу). Виконавчі посади (менеджери, бухгалтери) мають премії 20-50%, що відповідає їхньому внеску у виконання конкретних завдань.

Така структура забезпечує баланс між стабільністю (оклад) і стимулюванням ефективності (премія), дозволяючи адаптувати мотивацію до рівня відповідальності кожної посади.

Ця система є оптимальною для підвищення продуктивності, забезпечуючи працівникам справедливу оплату та мотивацію.

Розраховувати заробітну плату будемо виходячи з виконання показників КРІ в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15

Розрахунок оплати праці з урахуванням КРІ

Посада	КРІ		Процент виконання КРІ	Коефіцієнт	премія	
	план	факт			можлива	фактична
1	2	3	$4=3/2*100\%$	5	6	$7=5*6$
Керівник відділу маркетингу та збуту	100	90	90	1	8000	8000
Маркетолог	20	21	105	1,2	6400	7680
Маркетолог	20	20	100	1	6400	6400
Маркетолог	20	15	75	0,5	6400	3200
Менеджер зі збуту	90	90	100	1	1600	1600
Менеджер зі збуту	90	90	100	1	1600	1600
Менеджер зі збуту	90	90	100	1	1600	1600
Менеджер зі збуту	90	90	100	1	1600	1600
Бухгалтер	100	60	60	0	2100	0
Бухгалтер	100	60	60	0	2100	0

Продовження таблиці 3.15

Посада	КРІ		Процент виконання КРІ	Коефіцієнт	премія	
	план	факт			можлива	фактична
Керівник юридичного відділу	100	70	70	0,5	10000	5000
Юрист	100	60	60	0	6600	0
Юрист	100	70	70	0,5	6600	3300
Юрист	100	130	130	1,5	6600	9900
Всього					75100	52580

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

Відповідно даних таблиці 3.15 розрахунок заробітної плати здійснюється на основі досягнення фактичних показників КРІ, що забезпечує справедливу винагороду відповідно до ефективності працівників. Аналізуючи результати:

Можлива сума премій складе 75100 грн., а фактична виплата премій – 52580 грн (69,9% від можливої суми). Це свідчить про те, що не всі працівники досягли встановлених планових КРІ.

Проаналізувавши ефективність різних посад можемо сказати, що один маркетолог перевиконав план (105%, коефіцієнт 1,2), це призвело до збільшення премії до 7680 грн., відповідно інший виконав лише 75% КРІ, отримавши знижену премію (3200 грн). Всі менеджери виконали план на 100%, отримавши максимальні можливі премії. Один із юристів перевиконав план (130%, коефіцієнт 1,5), отримавши найвищу премію (9900 грн), відповідно це стимулює досягнення надрезультатів. Інші юристи показали гірші результати (60-70%), що вплинуло на відсутність чи зменшення премій.

Проблемними позиціями виявились такі як: головний бухгалтер виконав лише 80% плану, що призвело до зниження премії наполовину (2700 грн); бухгалтери не досягли навіть рівня 60% КРІ, залишившись без премій. Таке може свідчити про необхідність покращення організації їхньої роботи або перегляду КРІ; керівник юридичного відділу також виконав лише 70% плану, що також суттєво зменшило премію (5000 грн замість можливих 10000 грн).

Отже, система оплати праці є прозорою і мотивує досягати планових КРІ. Премії коригуються залежно від ефективності, що дозволяє оптимізувати витрати на оплату праці. Посади з низьким виконанням КРІ потребують аналізу причин невідповідності та, можливо, додаткових заходів для підвищення продуктивності.

Впровадження КРІ матиме вплив на кількох спеціалістів, які виконуватимуть свою роботу за цими правилами. Цим з'являться працівники відділу маркетингу та продажів, бухгалтери, юристи. Вища вартість характерна для цього рівня. Більшу частину фінансування (до 50%) отримують працівники відділу маркетингу та продажів та юристи. Інші працівники мають у власності до 30%. Щомісяця фахівець повинен виконувати 1-5 обов'язків, і будь-яке з них вплине на створення преміальної складової. Кількість завдань залежить від ступеня складності та специфіки роботи працівника.

Наприклад, керівник відділу маркетингу і продажів виконує план і в залежності від якості виконання отримує виручку. Якщо проект виконано менше ніж на 60%, бонус не нараховується. При перевищенні цього порогу, особливо якщо він становить 60-85%, ціна збільшується на 0,5 і становить 4000 грн. При виконанні наміченого плану на 86-100% додаткова готівка збільшується на 1 і кінцева сума становить 8000 грн. При перевиконанні наміченого плану і рівні показника більше 100 нараховується коефіцієнт 1,2, що сприяє створенню премії 9600 грн.

Величина нагороди визначається за виконанням найважливіших завдань. Коли ціль щодо значної інфляції буде досягнута, премія збільшиться.

Інші керівники можуть комбінувати власні КРІ. Приклад: керівництво відділу логістики отримує оплату на основі більшого відсотка прибутку від придбаних товарів, керівництво юридичного відділу відповідає за ефективність презентації та отримує оплату на основі суми витрачених коштів. Юристи відіграють вирішальну роль у процесі управління. У цьому контексті розглядається як діяльність презентаційного характеру, так і рівень доходу. На

фахівців компанії покладено місію ініціювання запитів, що складає близько 80% спеціалістів компанії.

Співробітники займаються врегулюванням спірних ситуацій, стежать за тим, щоб субпідрядники дотримувалися терміни, а рівень роботи був на достатньому якісному рівні. На цій підставі керівник юридичного відділу отримує премію, на розмір якої впливає те, в якій кількості надійшли претензії (мова йде про претензії, щодо яких висунуто судові рішення про відшкодування збитку), і яка кількість з них вдалося ініціювати.

Якщо КРІ показники ефективності співвідносяться між собою на 86 - 100%, до премії застосовується коефіцієнт 1. Якщо показник становить 100% - коефіцієнт 1,2. Якщо фахівець досягає показника в 130%, по відношенню до його премії застосовують коефіцієнт 1,3.

Досягаючи поставлених КРІ цілей, працівники демонструють зацікавленість у процвітанні підприємства. Якщо робота виконана, і результат досягнутий, значить, фахівці досить постаралися. КРІ і мотивація персоналу тісно пов'язані між собою. КРІ мотивує персонал не тільки до виконання поточних завдань, а й до довгостроковим перспективам в роботі і зростання доходу в подальшому.

Проведемо розрахунок економічного ефекту від вдосконалення управління мотивацією та стимулюванням діяльності працівників ТОВ «Нестле Україна». Насьогодні розвиток стимулювання праці на основі матеріального та нематеріального стимулювання та інвестицій у нього, дослідники стверджують, що в сучасних умовах економічний ефект від вкладень у розвиток персоналу більш високий, ніж від вкладень у засоби виробництва.

Дослідження, проведені в 3200 американських організаціях Р. Земським і С. Шамаколом (Університет штату Пенсільванія), показали, що збільшення вартості навчання персоналу на 10% підвищує продуктивність праці на 8,5%, тоді як таке ж збільшення капітальних витрат лише підвищує продуктивність на 3,8 відсотка. Фахівці Американського товариства навчання та розвитку (ASTD)

підраховали, що 1 долар, витрачений на розвиток персоналу, принесе 3-8 доларів доходу.

У Motorola кожен долар, витрачений на освіту, повертає 33 долари доходу. Програма підвищення якості «8ix 8ідта», яка була розроблена і впроваджена в одній з компаній Motorola в 1987 році, дозволила компанії знизити рівень браку до 0,1% і знизити витрати, пов'язані з низькою якістю, на 84%.

Оцінимо ефективність ініціатив, спрямованих на підвищення мотивації персоналу ТОВ «Нестле Україна», на основі порівняння витрат, пов'язаних із впровадженням запропонованих ініціатив, із запланованим збільшенням доходу від їх практичного застосування.

Для впровадження системи CRI в ТОВ «Нестле Україна» необхідно сформувати команду експертів із двох осіб, що займе приблизно 1 місяць. Якщо припустити, що погодинна оплата кадровика становить 300 грн., то отримаємо:

$$300 \text{ грн.} * 22 \text{ робочих днів} * 2 \text{ чол.} = 13200 \text{ грн.};$$

$$\text{Розрахунок заробітної плати: } 13200 * 22\% = 2904 \text{ грн.};$$

Загальна вартість створення системи КРІ в ТОВ «Нестле Україна» становить 16 104 дол.

Для виконання запропонованих кошторисом витрат на матеріальну мотивацію персоналу необхідно здійснити такі видатки (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Вартість заходів щодо впровадження матеріального стимулювання персоналу
ТОВ «Нестле Україна»

№	Захід нематеріального стимулювання	Витрати, грн
1	впровадження методу КРІ	16104
2	виплата додаткових соціальних виплат та гарантій	100000
3	спонтанні подарунки	7886
4	надання путівок	100000
5	премії тим, хто тривалий час не брав лікарняний	9000
6	розіграш можливості відвідання комплексу тренінгів сторонньої організації, що спеціалізується на проведенні тренінгів	33600
Всього		266590

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

Відповідно даних таблиці 3.16, витрати на реалізацію програми матеріального заохочення персоналу ТОВ «Нестле Україна» оцінені в 266590 грн., що включає витрати на впровадження методу КРІ, бюджет на виплату додаткових соціальних виплат та бюджет на спонтанні подарунки.

Зведемо всі прогнозовані витрати на ініціативи, спрямовані на підвищення мотивації персоналу, в одну таблицю (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Кошторис запланованих заходів для мотивування персоналу персоналу ТОВ
«Нестле Україна»

№	Захід	Витрати, грн.
1	Загальна сума витрат на впровадження нематеріальних заходів стимулювання праці	47980
2	Загальна сума витрат на впровадження матеріальних заходів стимулювання праці	266590
Всього		314570

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

Відповідно даних таблиці 3.17, загальні витрати на заходи з мотивування персоналу складають 314570 грн, що свідчить про значні інвестиції в підвищення продуктивності та лояльності працівників.

Загальна сума витрат на впровадження нематеріальних заходів становить 47980 грн, або 15,2% від загальних витрат. Це відносно невелика частка, проте такі заходи, як організація конкурсів, впровадження кімнат відпочинку чи надання додаткових вихідних, забезпечують значний моральний ефект і позитивно впливають на корпоративну культуру.

Основну витратна частина коштів складає 266590 грн, що становить 84,8% від загальних витрат, спрямована на матеріальні стимули, що включають підвищення заробітних плат, премій та інших фінансових винагород. Це важливо для забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

Отже, такий баланс між матеріальними (84,8%) та нематеріальними (15,2%) стимулами демонструє комплексний підхід до мотивації персоналу.

Інвестиції в нематеріальні заходи могли б бути збільшені, адже вони створюють довгострокові переваги через покращення корпоративної атмосфери та утримання працівників.

Відповідно, якщо 1 долар, вкладений у розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 дол доходу, то, враховуючи песимістичний сценарій, дохід компанії ТОВ «Нестле Україна» виросте на 943,71 тис. грн. (314570 грн. *3) та становитиме 13498138 тис.грн. (рис. 3.6)

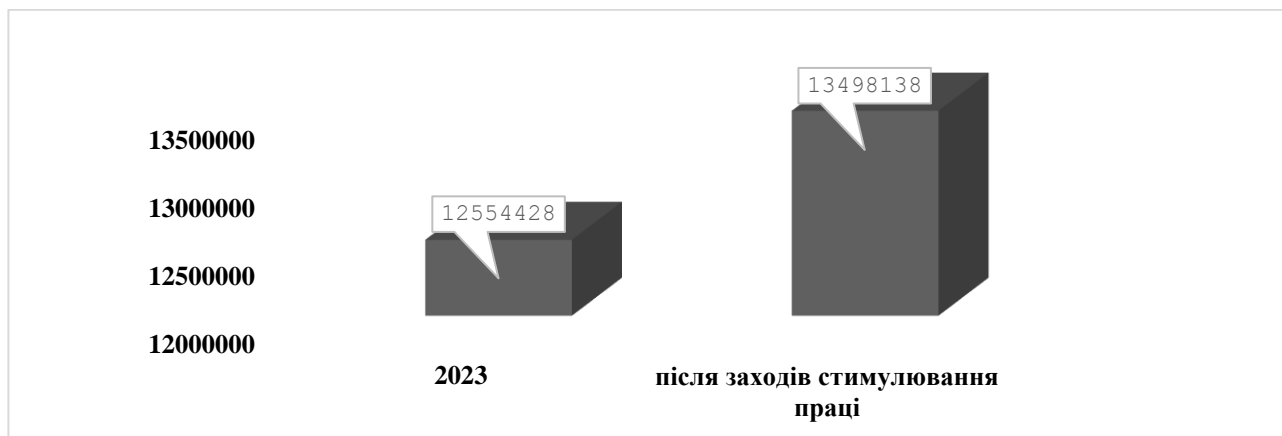


Рис. 3.6 – Зміна чистого доходу від реалізації в результаті удосконалення системи стимулювання праці персоналу ТОВ «Нестле Україна», тис. грн.

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

Отже, інвестиції у стимулювання праці персоналу (314570 тис. грн) за песимістичним сценарієм забезпечать триразове збільшення доходу компанії - на 943710 тис. грн. У результаті, чистий дохід ТОВ «Нестле Україна» може зрости до 13498138 тис. грн.

За співвідношенням на 1 вкладений долар приносить від 3 до 8 доларів доходу, навіть мінімальний ефект (коефіцієнт 3) від впровадження заходів стимулювання підтверджує економічну доцільність інвестицій у персонал.

Удосконалення системи стимулювання не лише підвищує дохід, але й сприяє: зростанню продуктивності праці; підвищенню лояльності працівників; зниженню плинності кадрів, що зменшує витрати на пошук і навчання нового персоналу.

Таким чином, інвестиції у стимулювання праці персоналу є стратегічно вигідними. Навіть за песимістичним сценарієм вони мають вагомий позитивний вплив на чистий дохід компанії.

Окрім економічного ефекту, реалізація ініціатив, спрямованих на підвищення мотивації персоналу, матиме й соціальний ефект. Очікувані соціальні наслідки запропонованих стратегій зображено у таблиці.3.18.

Таблиця 3.18

Прогнозований соціальний ефект від впровадження запропонованих заходів

Заходи, що пропонуються	Передбачуваний ефект для ТОВ «Нестле Україна»
Проведення конкурсу «Кращий працівник року»	Зростання ефективності діяльності
Створення системи КРІ	Лояльність працівників
Створення можливості отримання інформації персоналом	Зростання рівня професійної кваліфікації персоналу
Впровадження умов для самоосвіти	Поліпшення роботи в групі
Проведення престижних корпоративних тренінгів	Підвищення авторитету у працівників

Джерело: Складений автором на основі даних [власного дослідження]

Отже, таблиця 3.18 відображає прогнозований соціальний ефект для ТОВ «Нестле Україна» та її персоналу від впровадження запропонованих заходів.

Проведення конкурсу «Кращий працівник року» для компанії сприяє зростанню ефективності діяльності через стимулювання працівників до підвищення результативності, а для персоналу створює мотивацію, формує позитивний командний дух і сприяє визнанню заслуг.

Створення системи КРІ для компанії забезпечує зростання лояльності працівників завдяки прозорій системі оцінки, відповідно для персоналу чіткі показники КРІ дозволяють зрозуміти вимоги до виконання роботи, що сприяє особистісному та професійному розвитку.

Можливість отримання інформації персоналом для самої компанії сприяє підвищенню кваліфікації працівників, що впливає на якість виконання завдань, відповідно для персоналу доступ до інформації підтримує професійний ріст і вдосконалення навичок.

Умови для самоосвіти для компанії покращує взаємодію в командах, підвищуючи продуктивність і якість співпраці, а для персоналу компанії сприяє розвитку навичок через особистісний підхід до навчання.

Престижні корпоративні тренінги для компанії – підвищують авторитет серед співробітників, що покращує репутацію роботодавця, а для персоналу дає можливість отримати актуальні знання та сприяє кар'єрному зростанню.

Дані запропоновані заходи мають значний соціальний ефект, що позитивно впливає як на діяльність ТОВ «Нестле Україна», так і на добробут її персоналу. Це сприяє формуванню стійкої корпоративної культури та покращенню взаємодії між працівниками й компанією.

Отже, в результаті проведення конкурсу «Кращий співробітник року» підвищиться ефективність компанії, підвищиться рівень освіти та професіоналізму співробітників, в результаті роботи системи КРІ підвищиться лояльність співробітників, а також буде стимул до досягнення ефективності, запровадження умов для самоосвіти активізує груповий процес.

Реалізація запропонованих ініціатив у поєднанні з удосконаленням інших методів управління персоналом сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї праці та рівня їх мотивації.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було досягнуто теоретичного узагальнення та вирішення науково-практичного завдання, спрямованого на підвищення ефективності кадрового аудиту в системі управління трудовими ресурсами підприємства.

Досліджено, що на ТОВ «Нестле Україна» існують такі проблеми:

- низька участь працівників у процесі управління;
- відсутність ефективної системи мотивації працівників;
- невідповідність заробітної плати ринковій;
- затримка виплати заробітної плати;
- відсутність розвитку та навчання співробітників, і більшість співробітників не бачать можливості кар'єрного росту в компанії.

Виправдано, що одним із напрямів вдосконалення ТОВ «Нестле Україна» є підвищення якості своїх співробітників. Підвищення кваліфікації - це додаткове навчання працівників після отримання базової освіти, спрямоване на збереження та вдосконалення їхніх професійних знань і здібностей у сфері фінансів та економіки.

Досвід компанії ТОВ «Нестле Україна» свідчить про те, що регулярне навчання співробітників приносить користь.

Навчання співробітників в ТОВ «Нестле Україна» організовано таким чином:

- короткострокові курси підвищення кваліфікації співробітників;
- тематичні семінари;
- освітні програми;
- стажування в структурних підрозділах компанії.

З метою підвищення ефективності системи стимулювання персоналу ми пропонуємо стратегію мотивації, яка базується на методології КРІ та розробці фінансової системи, що включає наступні аспекти:

Запровадження нових правил передбачає виплату додаткових пільг та гарантій.

- супутні подарунки;
- надання знижок;
- доплати тим, хто не був достатньо довго на лікарняному;
- розіграш можливості взяти участь у тренінговій програмі сторонньої організації, присвяченій навчанню («Нематеріальне стимулювання праці», «Організація продажів», «Як стати лідером», «Як усунути прокрастинацію», «Мотиваційний менеджмент» », «Техніки продажів великим клієнтам»).

Інші заходи нематеріального характеру, такі як:

- проведення щорічного конкурсу «Працівник року»;
- застосування тілесних покарань з найбільшим ступенем суворості;
- створити зони розваг у бізнес-парках та на виробничих підприємствах;
- дозвольте співробітникам взяти незапланований вихідний, щоб зайнятися справами;
- повністю вільний відвідувати роботу;
- інформування працівників про різноманітні соціальні та виробничі питання, що стосуються їх роботи на підприємстві тощо.

Аналіз економічної ефективності запропонованих заходів показав, що витрати на впровадження нематеріальних заходів стимулювання праці ТОВ «Нестле Україна» становлять 47 980 грн.

Для впровадження запропонованих методів матеріальної мотивації персоналу необхідно понести додаткові витрати: метод КРІ коштує 16 104 грн., впровадження додаткових соціальних пільг і гарантій – 100 тис. грн., спонтанний подарунок – 7 886 грн. Розіграш також необхідний для можливості відвідати тренувальний комплекс сторонньої організації, що спеціалізується на навчанні.

Загальний бюджет, виділений на фінансові винагороди, становить 266 590 доларів США. Тобто, для покращення системи просування персоналу ТОВ

«Нестле Україна» необхідно здійснити низку заходів, які коштують 314 570 грн. Таким чином, очікується збільшення доходів ТОВ «Нестле Україна» на 943,71 тис. грн. і матиме загальну вартість 1,3 мільярда доларів.

Окрім економічного ефекту, реалізація ініціатив, спрямованих на підвищення мотивації персоналу, матиме й соціальний ефект:

- підвищення освітнього рівня та підвищення впевненості в собі;
- бажання досягти хороших результатів;
- запрошення підвищити освітній рівень;
- задоволеність зайнятістю вимірюється задоволеністю трудовою діяльністю;
- оцінка турботи керівництва.

Практичне застосування вищезазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності системи управління ТОВ «Нестле Україна».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арсененко, О. В., & Глухов, В. О. Кадровий менеджмент в системі управління сучасним підприємством. Інноваційна економіка, 2019, 7(2), 103-107.
2. Баніт О. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навч.-метод. посібник / О.В. Баніт. Київ: ДКС-Центр, 2017. 122 с
3. Бачевський, Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [Текст] / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблодська, О. О. Решетняк. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 398 с.
4. Бевері Х. Кадровий менеджмент: практичний підхід / Х. Бевері. - К.: Видавничий дім "Бібліотека українського підприємця", 2019.
5. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії. Ефективність державного управління. 2018. Вип.44. С.140-145.
6. Бикова, І. В., Майорова, Н. В., & Шевчук, Н. М. Інноваційні підходи до кадрового менеджменту на підприємстві. Економічний простір, 2019, (143), 119-124.
7. Бігус, А. Кадровий менеджмент: підручник / А. Бігус. - Київ: КНЕУ, 2019.
8. Білявський В.М., Корда М.О. Кадровий аудит в системі управління людськими ресурсами підприємства // Телекомунікаційний простір ХХІ сторіччя : ринок, держава, бізнес : II міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23 грудня 2020 р. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2020. С. 56–59.
9. Білявський В.М. Джерела формування кадрового потенціалу торговельного підприємства. Сталий розвиток економіки. 1'2011. № 4. С. 249–254.
10. Білявський В.М. Кадрова політика, як фактор підвищення ефективності роботи організації // Функціонування економічних систем в умовах постіндустріального розвитку : Всеукр. наук.-практ. інтерн.-конф., м. Харків, 22-25 жовтня 2015 р. Харків : Українська інженерно-педагогічна академія, 2015. С. 246–249.

11. Білявський В.М., Богач К.В. Кадрова політика як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства // Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами : міжнар. наук.-практ. інтерн.-конф., м. Луцьк, 7 грудня 2017 р. Луцьк : РВВ Луцький національний технічний університет, 2017. С. 26–27.

12. Білявський В.М., Корда М.О. Кадровий аудит : проблеми і перспективи використання на підприємстві // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : XIV міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 27 листопада 2020 р. Харків : Харківський національний автомобільно-дорожній університет, 2020. С. 299–301.

13. Бубенко, О. О., & Слободяник, О. І. Методологічні аспекти формування кадрового потенціалу в організації. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2019. (3), 207-215.

14. Бутенко І. А. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Вісник економічної науки України. 2021. № 3. С. 7-11.

15. Васюта В. Б., Галайда Т. О., Ігуш Т. С. Зарубіжний досвід регулювання соціально-трудових відносин. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/21-2018/49.pdf>

16. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

17. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства / А. М. Вознюк. – [Електронний ресурс] / Режи доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf

18. Герасимчук, В. І. Проблема вдосконалення структури і якості робочої сили та шляхи її розв'язання [Текст] / В. І. Герасимчук. – К. : Укр. інст. соц. досліджень, 2001. – 40 с.

19. Гетьман О. О., Царюк С. Ю. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). Глобальні та національні проблеми економіки. №21. 2021. С. 536-541.
20. Дейнеко, Г. М. Кадровий менеджмент в організації. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики, 2016, (2), 56-61.
21. Добринюк Д. З. Наукові підходи та методологія оцінки якості менеджменту сучасного підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 4. С. 23–29.
22. Дубовик А. В. Кадровий менеджмент в системі управління підприємством / А. В. Дубовик, А. І. Вовк. - К.: Кондор, 2017.
23. Єгоршин А. П. Управління персоналом: навчальний посібник для вузів; 5-е вид., 2015. 720 с.
24. Жуковська В. М., Миколайчук І. П. Управління персоналом. Практикум : навчальний посібник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 293 с.
25. Закон України "Про зайнятість населення" від 05.07.2012 р. № 5067-VI. - Відомості Верховної Ради України, 2012, № 35, ст. 368.
26. Закон України "Про працю" від 24.03.1995 р. № 322-XI. - Відомості Верховної Ради України, 1995, № 24, ст. 141.
27. Звіт про діяльність ТОВ «НЕСТЛЕ Україна» за останній фінансовий рік.
28. Кадровий менеджмент. Технічна енциклопедія TechTrend. URL: <http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=11240> (дата звернення: 7.08.2022).
29. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
30. Кадровий менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / за ред. Л. П. Родіонової, В. А. Поліщук. - К.: КНЕУ, 2018.
31. Кобилянська, О. В. Кадровий менеджмент як інструмент підвищення ефективності підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування, 2016, (2), 61-68.
32. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. №322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

33. Козлова О. Г. Кадровий менеджмент: навчальний посібник для слухачів магістратури педагогічних вищих навчальних закладів / О.Г. Козлова, В.Ф. Живодьор, І.І. Гавриленко. – Суми : ФОП Цьома С.П., 2017. – 180 с

34. Козлова О. Г. Моделювання освітньої та професійної підготовки фахівців за спеціальністю 073 «Менеджмент» / автори-упорядники : О. Г. Козлова, А. А. Сбруєва, Д. О. Козлов, М. О. Лазарева ; за ред. доктора педагогічних наук, професора А. А. Сбруєвої. – Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2017. – 48 с.

35. Корнієнко, С. Управління персоналом підприємства: підручник / С. Корнієнко, В. Оржевська. - Київ: ЦУЛ, 2021.

36. Кохан С. О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом / С. О. Кохан // [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf>.

37. Кочума І. Ю., Кузьменко, А. В. Актуальні методи підбору персоналу для підприємств. Матеріали конференції «Розвиток банківських систем світу в умовах глобалізації. 2020. С. 268.

38. Лазарева Н. О. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності виноробних підприємств: автореф. дис. ... канд. ек. наук: 08.00.04. Одеса, 2017. 23 с.

39. Лазарєв М. О. Основні критерії професійного потенціалу сучасного менеджера в контексті теорії творчої самореалізації / М. О. Лазарєв // Теорія та практика магістерської підготовки менеджерів освіти : монографія / за заг. ред. проф. О. Г. Козлової, проф. М.О. Лазарева. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. – С. 148–172.

40. Литвиненко, В. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». 2016.

41. Літвіненко О. В. Кадровий аудит на підприємстві / О.В. Літвіненко // Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. – 2016. – № 3. – С. 218-219.

42. Літвінов О. С. Сутність організаційно-економічного механізму управління підприємство. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream>

43. Мазур В. С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. Вінниця, 2016. С. 178-183.

44. Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2021. № 6(2). С. 206-210.

45. Маланчій М. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 2(41). С.115-120. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_02\(41\)/16.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_02(41)/16.pdf)

46. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. Економічна наука. 2020. № 11. С. 24-27.

47. Методологічні підходи до управління кадровими ресурсами на підприємствах харчової промисловості / О.В. Дубовик, О.Є. Шокалюк, Т.Є. Михалець та ін. // Вісник Національного університету харчових технологій. - 2018. - Т. 22, № 3. - С. 87-98.

48. Методологія: Управління персоналом [Електронний ресурс] // Менеджмент. Дайджест. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.management.com.ua/hrm/>.

49. Михайліченко М.В. Освітні технології: навч. посібник // М.В. Михайліченко, Я.М. Рудик. – К.: ЦП "КОМПРИНТ", 2016. – 583 с.

50. Морган, Р. Кадровий менеджмент: теорія і практика / Р. Морган, С. Діпло. - Київ: Видавництво "Знання", 2020.

51. Моргун, О. В., & Литвиненко, В. М. Кадровий менеджмент в системі управління підприємством. Бізнес Інформ, 2018, (6), 251-257.

52. Морозова І. В. Кадровий менеджмент: навч. посіб. / І. В. Морозова. - К.: КНЕУ, 2019.

53. NESTLE Employee Relations Policy [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.nestle.com/sites/default/files/asset->

library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/creating_shared_value/attracting_and_retaining_employee/employee_relations_policy.pdf

54. NESTLE Leadership Framework [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.nestle.com/sites/default/files/asset->

library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/creating_shared_value/attracting_and_retaining_employee/nestle_leadership_framework.pdf

55. Офіційний сайт «Nestle»: вебсайт. URL: <https://www.nestle.com/>

56. Письменна О. О. Особливості управління персоналом в сучасних умовах / О. О. Письменна // Актуальні питання, проблеми та перспективи регулювання міжнародних економічних відносин : зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф., 23-24 грудня 2016 р, м. Київ. – К. : ГО «Київський економічний науковий центр», 2016. – С. 55–58.

57. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. № 5. С. 100-106.

58. Положення про планування роботи, звітування й оцінювання науковопедагогічних працівників Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна [Електронний ресурс] // Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. – 2017. – Режим доступу до ресурсу:<http://www.univer.kharkov.ua/docs/polozhennya/zvituvannya21042017.pdf>.

59. Полякова А. В. Кадровий менеджмент: навч. посіб. / А. В. Полякова, О. Ю. Панченко. - К.: Центр учбової літератури, 2018.

60. Правила управління кадрами у компанії «NESTLE Україна» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.nestle.ua/brands/aboutnestle/>

61. Практика кадровика [Електронний ресурс] // Всеукраїнська асоціація кадровиків. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.kadrovik.ua/category/kategor-statei/praktika-kadrovika>.

62. Про журнал "Довідник кадровика" [Електронний ресурс] // Всеукраїнська асоціація кадровиків. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.kadrovik.ua/content/pro-zhurnal>.

63. Про зайнятість населення: Закон України від 5.07.2012 р. №5067- VI. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

64. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. №108/95-ВР. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

65. Про планування та облік роботи науково-педагогічних працівників НУБіП України / [С. М. Ніколаєнко, І. І. Ібатулін, С. М. Кваша та ін.]. – Київ: НУБіП України, 2016. – 46 с.

66. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. №4312-VI. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>

67. Публічне управління: термінол. слов. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

68. Пушкар З. М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. 210 с.

69. Римар І. Систематичний кадровий аудит істотно мінімізує ризики для підприємства з боку державних перевіряючих органів [Електронний ресурс] / Ірина Римар // Фінансовий директор компанії. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://fdk.net.ua/article/systematychnyy-kadrovyuy-audyt-istotnominizuyue-ryzyky-dlya-pidpryyemstva-z-boku-derzhavnyh>.

70. Савченко, Т. В. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. Київський національний торговельно-економічний університет. 2017.

71. Савчук Д. Формування організаційно-економічного механізму управління промисловим підприємством. Бізнес Інформ. 2018. № 7. С. 4-5.

72. Селіверстова Л. С. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. Економіка та держава. Серія «Економічна наука». 2019. № 7. С. 13-16.

73. Сендерович Р. І. Кадровий менеджмент: навч. посіб. / Р. І. Сендерович, Т. О. Скоробагатько. - К.: Знання, 2016.

74. Синявська, І. В., Кононенко, О. І., & Супрун, О. О. Кадровий менеджмент у сфері послуг: сучасні виклики та стратегії. Вісник Житомирського державного технологічного університету, 2019, 2(88), 119-123.

75. Смолінська, Т. Дослідження якості трудового потенціалу [Текст] / Т. Смолінська // Вісник технол. ун-ту поділля. Ч. 2. Екон. науки. – 2001. – № 1. – С. 20 – 24.

76. Старостенко, Г. Тенденції відтворення населення та трудових ресурсів [Текст] / Г. Старостенко // Україна: аспекти праці. – 1998. – №7. – С. 3 – 7.

77. Степанова Є.Д., Білявський В.М. Реалізація кадрової політики підприємства // Актуальні проблеми розвитку менеджменту, фінансів та фінансової науки : ідеї та їх впровадження : зб. тез доп. Всеукр. наук. конф. (із заруб. учас.), м. Покровськ, 12-14 травня 2020 р. Покровськ : ДВНЗ «ДонНТУ», 2020. С. 129–131.

78. Упорядкування кадрів: навч. посіб. / за ред. О. М. Беляєва, Т. А. Волянської. - К.: КНЕУ, 2017.

79. Управління персоналом в органах публічної влади: навчальний посібник / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комаровата ін. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

80. Управління персоналом в умовах децентралізації / Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., та ін.; за заг. ред. В.М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/454/2.pdf>

81. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала та ін.; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

82. Фімченко О. А. Оцінка якості управління сучасним підприємством. Волинь. 2018. № 7. С. 49-56.

83. Харитонова І. Г. Особливості антикризової стратегії міжнародної компанії. Регіональна економіка. 2018. № 4. С. 17-24.

84. Харитонюк Д. З. Антикризове управління промисловим підприємством: теоретичний аспект. Економічна думка. 2018. № 2. С. 12-18.

85. Холодницька А. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. Науковий вісник Полісся. 2015. № 1 (1). С. 61–64.

86. Хриков Є.М. Менеджмент організації : навчально-методичний посібник / укладачі: Є.М. Хриков, О.Г. Козлова, Д.О. Козлов. – Суми : вид-во СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2017. – 382 с.

87. Черняєва А. О. Світовий досвід управління розвитком робітничих кадрів. Економічна теорія та право. 2017. № 3 (30). С. 34–44.

88. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 7 (26). Частина 3. Луцьк, 2010. С. 3–11. Серія «Економіка та менеджмент».

89. Шарова Т. Теоретичні засади формування ефективного організаційно-економічного механізму для сучасного бізнесу. Волинь. 2018. № 4. С. 2.

90. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнес Інформ. 2019. № 5. С. 217–226.

91. Шаталова В. В. Кадровий менеджмент: навч. посіб. / В. В. Шаталова, В. В. Швидкий. - К.: Центр учбової літератури, 2017.

92. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017. – 252 с.

93. Шостак А. В. Мотиваційний менеджмент: роль внутрішньоуніверситетських рейтингів / А. В. Шостак, Я. М. Рудик // Науковий вісник НУБіП України. Серія : Педагогіка, психологія, філософія. - 2016. - Вип. 253. - С. 327-333.

94. Шпак Я. О., Брич В.Я. Сутність та елементи організаційно-економічного механізму управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 6. Т. 1. С. 248-253.

95. Шубська О. І. Кадровий менеджмент: навч. посіб. / О. І. Шубська. - К.: КНЕУ, 2018.

96. Ягламборський М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. / М. Ягламборський. - К.: КНЕУ, 2016.
97. «History of HR and the CIPD». Chartered Institute of Personnel and Development, 2016.
98. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong. - London: Kogan Page, 2019.
99. Boxall, P. The Oxford Handbook of Human Resource Management / P. Boxall, J. Purcell, P. Wright. - Oxford: Oxford University Press, 2019.
100. David Kryscynski, Cody Reeves, Ryan Stice-Lusvardi, Michael Ulrich and Grant Russell, Analytical abilities and the performance of HR professionals, Human Resource Management, 57, 3, (715-738),(2017).
101. Dessler, G. Human Resource Management / G. Dessler. - London: Pearson, 2017.
102. HR-менеджмент у публічному управлінні: навч. посібн. / О. М. Руденко, І. В. Козюра, Н. В. Ткаленко, В.Г. Маргасова. Київ : Кондор-Видавництво, 2017. 124 с.
103. КРІ : вебсайт. URL: https://kpfu.ru/staff_files/F881771449/Safina_D.M._Upravlenie_KPI_uchebnoe_posobie.pdf.
104. КРІ Вдосконалення механізму стимулювання праці в аграрних формуваннях за рахунок впровадження КРІ: вебсайт. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/291878.pdf>.
105. КРІ Деякі аспекти впровадження системи крі в управлінні результативністю персоналу на підприємстві: вебсайт. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/83143784.pdf>.
106. Laura Parks-Leduc, Matthew A. Rutherford, Karen L. Becker and Ali M. Shahzad, The Professionalization of Human Resource Management: Examining Undergraduate Curricula and the Influence of Professional Organizations, Journal of Management Education, (2017).

107. Mathis, R. L. Human Resource Management / R. L. Mathis, J. H. Jackson. - Stamford: Cengage Learning, 2019.
108. Noe, R. A. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage / R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright. - New York: McGraw-Hill Education, 2019.
109. Obedgiu, V. Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development [Электронный ресурс]. Journal of Management Development – 2017 – Режим доступа: <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267>
110. Snell, S. A. Managing Human Resources / S. A. Snell, G. W. Bohlander. - Mason: Cengage Learning, 2020.
111. Ulrich, D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results / D. Ulrich. - Boston: Harvard Business Review Press, 2017.
112. Wright, P. M. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage / P. M. Wright, G. C. McMahan, R. L. McWilliams. - New York: Routledge, 2018.

Фінансовий звіт ТОВ «Нестле Україна» станом на 31 грудня 2023 року

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»	Дата (рік, місяць, число)	2023 12 31
Територія: М.КИЇВ, ПЕЧЕРСЬКИЙ Р-Н	за ЄДРПОУ	32531437
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ	UA80000000000624772
Вид економічної діяльності: Неспеціалізована оптова торгівля	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників: 3 173	за КВЕД	46.90
Адреса: 03150 Україна, м. Київ, Велика Васильківська, 139		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака		
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності		v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код Рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	10	23 507	11 862
первісна вартість	1001		305 926	270 415
накопичена амортизація	1002		(282 419)	(258 753)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8	45 337	100 791
Основні засоби	1010	8	397 954	1 384 574
первісна вартість	1011		813 136	2 613 427
Знос	1012		(415 182)	(1 228 853)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції; які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Інші необоротні активи	1090	9	391 958	335 687
Усього за розділом I	1095		858 756	1 832 714
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	11	1 054 349	1 403 165
виробничі запаси	1101		97 270	388 847
незавершене виробництво	1102		-	5 863
готова продукція	1103		-	1
Товари	1104		957 079	1 008 454
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	1 679 863	1 268 880
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	12	172 425	230 231
з бюджетом	1135		1 216	889
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	262 201	397 113
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	13	604 669	1 248 450
Готівка	1166		-	-
рахунки в банках	1167		604 669	1 248 450
Витрати майбутніх періодів	1170	14	19 913	23 281
Інші оборотні активи	1190	15	36 610	12 093
Усього за розділом II	1195		3 831 246	4 584 102
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		4 690 002	6 416 816

Пасив	Код рядка	Примітка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	16	800	800
Незарєєстрований статутний капітал	1401	16	-	88 111
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16	(5 001 190)	(4 308 180)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		(5 000 390)	(4 219 269)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	17, 9.1	1 839 595	395 552
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		1 839 595	395 552
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	507
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	18	3 221 985	3 233 599
розрахунками з бюджетом	1620	18	64 495	64 442
у тому числі з податку на прибуток	1621	18	-	4 265
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		717	360
за одержаними авансами	1635	18	1 637	1 047
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточні забезпечення	1660		-	-
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	20	4 561 963	6 940 578
Усього за розділом III	1695		7 850 797	10 240 533
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	1700		-	-
	1900		4 690 002	6 416 816

Уповноважена особа



Джеймс Ендрю Шерратт

Головний бухгалтер



Ірина Сватко

26 липня 2024 р.

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ
УКРАЇНА»

Дата (рік місяць число)

2023 | 12 | 31

за ЄДРПОУ

32531437

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	12 554 428	12 164 298
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24	(9 451 073)	(8 524 263)
Валовий:				
Прибуток	2090		3 103 355	3 640 035
Збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	28	82 755	69 787
Адміністративні витрати	2130	25	(1 029 276)	(1 036 404)
Витрати на збут	2150	26	(1 212 999)	(1 148 670)
Інші операційні витрати	2180	27	(647 850)	(683 262)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		295 985	841 486
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	146 676	57 680
Інші доходи	2240	30	4 969	2 755
Фінансові витрати	2250	29	(486 334)	(543 960)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	30	(782 378)	(1 903 118)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		-	-
Збиток	2295		(821 082)	(1 545 157)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	22	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		-	-
Збиток	2355		(821 082)	(1 545 157)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445	19	(17 634)	29 333
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	19	(17 634)	29 333
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	22	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	19	(17 634)	29 333
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(838 716)	(1 515 824)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Матеріальні витрати	2500		127 962	100 364
Витрати на оплату праці	2505		544 848	698 120
Відрахування на соціальні заходи	2510		105 620	101 072
Амортизація	2515		149 293	159 289
Інші операційні витрати	2520		1 962 402	1 809 491
Разом	2550		2 890 125	2 868 336

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Уповноважена особа



Джеймс Ендрю Шерратт

Головний бухгалтер



Ірина Сватко

26 липня 2024 р.

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю
«НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

Дата (рік, місяць, число) 2023 | 12 | 31

за ЄДРПОУ 32531437

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 2023 рік

Форма № 3

Код за ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності				
Надходження від:				
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000		18 040 414	16 698 123
Повернення податків і зборів	3005		-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006		-	-
Цільового фінансування	3010		-	75
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		6 163	4 248
Надходження від повернення авансів	3020		75 353	17 404
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		67 173	28 412
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		572	213
Надходження від операційної оренди	3040		21 738	16 379
Надходження від страхових премій	3050		-	1 513
Інші надходження	3095		848 479	18 303
Витрачання на оплату: товарів (робіт, послуг)	3100		(15 331 795)	(13 788 363)
Праці	3105		(1 305 436)	(1 044 023)
Відрахувань на соціальні заходи	3110		(315 712)	(250 351)
Зобов'язань з податків і зборів	3115		(707 424)	(724 812)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		-	-
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		(361 384)	(452 430)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		(346 040)	(272 382)
Витрачання на оплату авансів	3135		(297 301)	(188 903)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		(5 116)	(2 611)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		-	-
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		-	-
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		-	-
Інші витрачання	3190		(33 204)	(21 207)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195		1 063 904	764 400
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
Надходження від реалізації:				
необоротних активів	3205		4 969	1 062
Надходження від отриманих:				
Відсотків	3215		-	-
Дивідендів	3220		-	-
Надходження від погашення позик	3230		-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		-	-
Інші надходження	3250		-	-
Витрачання на придбання:				
необоротних активів	3260		(126 561)	(64 313)
витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		-	-
Витрачання на надання позик	3275		(110 700)	(380 200)
Інші платежі	3290		-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295		(232 292)	(443 451)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності				
Надходження від:				
Власного капіталу	3300		-	-
Отримання позик	3305		-	438 824
Інші надходження	3340		-	-
Витрачання на:				
Погашення позик	3350		(2 863)	-
Сплату дивідендів	3355		-	-
Витрачання на сплату відсотків	3360		-	(2 615)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		(141 196)	(140 103)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395		(144 059)	296 106
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400		687 553	617 055
Залишок коштів на початок року	3405	13	613 135	37 120
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		(29 257)	(41 039)

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Залишок коштів на кінець року	3415	13	1 271 431	613 135

Крім цього рядок 3095 «Інші надходження» розділу «Рух коштів у результаті операційної діяльності» у 2023 р. включає передані згідно Передавального акту від ТОВ «ЛКФ «Світоч»» грошові кошти в банку у сумі 825 605 тис. грн. (Примітка 7 та 13), повернення невикористаних коштів виданих під звіт в сумі 698 тис. грн. (2022 р.: 357 тис. грн.), повернення заробітної плати в сумі 3 034 тис. грн. (2022 р.: 1 924 тис. грн.), виплати по лікарняних листах від Фонду соціального страхування в сумі 18 935 тис. грн. (2022 р.: 15 792 тис. грн.) та повернення коштів (неправильно перерахованих) в сумі 207 тис. грн. (2022 р.: 230 тис. грн.).

Рядок 3190 «Інші витрачання» розділу «Рух коштів у результаті операційної діяльності» включає розрахунки з підзвітними особами в сумі 29 337 тис. грн. (2022 р.: 19 713 тис. грн.), виплата аліментів та інших утримань з зарплати працівників в сумі 556 тис. грн. (2022 р.: 329 тис. грн.), розрахунки з профкомом в сумі 154 тис. грн. (2022 р.: 122 тис. грн.) та інші витрачання в сумі 3 157 тис. грн. (2022 р.: 1 043 тис. грн.).

Уповноважена особа



Джеймс Ендрю Шерратт

Головний бухгалтер



Ірина Сватко

26 липня 2024 р.