

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: **«Формування ефективної кадрової політики на підприємстві (на матеріалах ТОВ «Домінік Ко»)»**

Виконала: здобувач першого рівня вищої освіти, групи 401ЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Яковлєва Р.В.

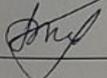
Керівник: Васюта В.Б.

Рецензент: Чайкіна А.О.

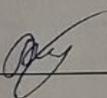
Полтава – 2024 р.

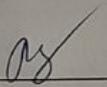
Консультанти:

з кафедри ЕП та М: – охорона праці

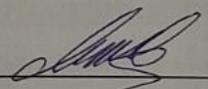
20 . 06 . 2024 р.  Васюта В.Б

Здобувач 10 . 06 . 2024 р.  Яковлева Р.В.

Керівник роботи 20 . 06 . 2024 р.  Васюта В.Б.

Нормоконтроль 20 . 06 . 2024 р.  Васюта В.Б.

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 20 . 06 . 20__ р.  М.Б. Чижевська

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

ступінь вищої освіти «бакалавр»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(номер і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу

М.Б. Чижевська

«15» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Яковлева Роксолана Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування ефективної кадрової політики на підприємстві (на матеріалах ТОВ «Домінік Ко»)

керівник роботи Васюта В.Б., к.т.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» грудня 2023 року №1481/1-фа

2. Строк подання здобувачем роботи 18.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні аспекти формування кадрової політики на підприємстві. Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко». Розділ 3. Вдосконалення кадрової політики ТОВ «Домінік Ко»

5. Перелік графічного матеріалу:

Ілюстративний матеріал у кількості 18 аркушів представлений у

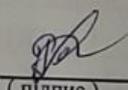
Додатку №

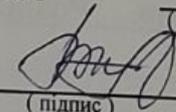
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 15.04.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	15.04–05.05.2024	
2	Аналітична частина	06.05–26.05.2024	
3	Проектна частина. Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	27.05–16.06.2024	
4	Рецензування та підготовка до захисту	17.06–23.06.2024	
5	Захист випускної роботи бакалавра	24.06–30.06.2024	

Здобувач  **Яковлева Р.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи  **Васюта В.Б.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

- Примітки:
- 85. Форму призначено для видачі завдання студенту на виконання дипломного проекту (роботи) і контролю за ходом роботи кафедри (циклової комісії) і декана факультету (завідувача відділення).
 - 86. Розробляється керівником дипломного проекту (роботи). Видається кафедрою (цикловою комісією).
 - 87. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

РЕФЕРАТ

Яковлева Р.В. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві (на матеріалах ТОВ «Домінік Ко»). Машинопис. Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття першого рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024.

Робота містить 153 сторінки, 7 таблиць, 57 рисунків, 127 найменувань використаної літератури, 7 додатків.

Метою є дослідження принципів формування кадрової політики на ТОВ «Домінік Ко» та розроблення заходів щодо її вдосконалення. Об'єктом є кадрова політика, яка розглядається як система управлінських рішень і принципів, спрямованих на досягнення цілей та завдань управління персоналом. Предметом дослідження є теоретичні концепції та методологічні підходи до аналізу кадрової політики з метою подальшої розробки заходів щодо формування ефективної кадрової стратегії на прикладі ТОВ "Домінік Ко".

Для досягнення встановленої мети в роботі потрібно виконати наступні завдання: дослідити сутність і значення кадрової політики, її напрями та типи; визначити яка існує система показників оцінки ефективності кадрової політики; проаналізувати зовнішнє середовище функціонування ТОВ «Домінік Ко», його організаційно–правові основи функціонування; провести аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності товариства; розглянути існуючу на підприємстві кадрову політику, проаналізувати її та запропонувати заходи удосконалення.

Результати даного дослідження ожуть бути запропоновані підприємству для удосконалення кадрової політики.

Ключові слова: кадри, кадрова політика, управління, рівень кваліфікації, оцінка, професійний відбір, професійний розвиток, навчання.

ABSTRACT

Yakovleva R.V. Formation of an effective personnel policy at the enterprise (based on the materials of "Dominik Co. LLC"). Typescript. Bachelor's qualification work for obtaining the first level of higher education in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities" - National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, 2024.

The work contains 153 pages, 7 tables, 57 figures, 127 titles of used literature, 7 annexes.

The goal is to study the principles of personnel policy formation at "Dominic Co" LLC and to develop measures for its improvement. The object is personnel policy, which is considered as a system of management decisions and principles aimed at achieving the goals and objectives of personnel management. The subject of further research is theoretical concepts and methodological approaches to the analysis of personnel policy with the aim of further development of measures for the formation of an effective personnel strategy on the example of "Dominik Co" LLC.

In order to achieve the set goal in the work, the following tasks must be performed: research the essence and meaning of personnel policy, its directions and types; to determine what is the existing system of indicators for evaluating the effectiveness of personnel policy; to analyze the external environment of the functioning of "Dominik Co" LLC, its organizational and legal basis of functioning; conduct an analysis of the main economic and financial indicators of the company's activity; consider the company's existing personnel policy, analyze it and propose improvement measures.

The results of this study will be offered to the enterprise for the improvement of personnel policy.

Keywords: personnel, personnel policy, management, qualification level, assessment, professional selection, professional development, training.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні аспекти формування кадрової політики на підприємстві	10
1.1. Сутність, значення і типи кадрової політики на підприємстві.....	10
1.2. Показники оцінки ефективності кадрової політики на підприємстві	26
1.3. Управління трудовими ресурсами як елемент кадрової політики підприємства.....	28
Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	32
2.1. Аналіз ринкового середовища функціонування ТОВ «Домінік Ко».....	32
2.2. Організаційно-правові засади функціонування товариства.....	38
2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	47
2.4. Стан охорони праці на підприємстві.....	52
Розділ 3. Вдосконалення кадрової політики ТОВ «Домінік Ко».....	57
3.1. Аналіз кадрової політики ТОВ «Домінік Ко».....	57
3.2. Розробка заходів щодо удосконалення кадрової політики на підприємстві.....	66
Висновки та пропозиції.....	74
Глосарій.....	79
Список використаних джерел.....	88
Додаток А. Аналіз обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг ТОВ «Домінік Ко» за 2020-2022 роки.....	98
Додаток Б. Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко»	100

Додаток В. Економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2020-2022 роки.....	102
Додаток Г. Бухгалтерська та статистична звітність за 2020 рік	106
Додаток Д. Бухгалтерська та статистична звітність за 2021 рік	117
Додаток Е. Бухгалтерська та статистична звітність за 2022 рік	126
Додаток Ж. Ілюстративний матеріал	135

ВСТУП

У сучасних умовах кадрова політика підприємств має бути орієнтована на розвиток людських відносин, впровадження соціальної політики та підтримку соціальних цінностей, а також враховувати нові галузі. Незважаючи на те, що в даний час розробляються нові стратегії кадрової політики, спрямовані на підвищення якості соціального управління та соціальної політики, недостатня кваліфікація вітчизняних кадрів та керівників значно уповільнює ці процеси.

В сучасний момент велика вага приділяється кадровій політиці як основному фактору визначення життєздатності, стабільності, та ефективності країни. Україна стикається з серйозною проблемою в цій сфері, а саме - недостатньо системний підхід до законодавчого регулювання, відсутність узгодженого загального правового середовища для регулювання різних аспектів та рівнів діяльності.

Кадрова політика представляє собою ключовий елемент управлінської та виробничої стратегії підприємства. Ця сфера діяльності спрямована на формування оптимального трудового колективу, який сприятиме досягненню спільних цілей та пріоритетів як підприємства, так і його працівників. Ключовим принципом кадрової політики вважається відбір та розстановка кадрів на основі їх професійних та особистісних якостей. Оцінка професійних критеріїв працівників будь-якого підприємства зазвичай здійснюється на основі їх загальної освіти, робочого досвіду, вміння ефективно виконувати свої обов'язки та відповідальності перед покладеними на них завданнями.

Проводячи політику у сфері кадрів, підприємство досягає своїх стратегічних цілей у керуванні персоналом, спрямованих на зближення інтересів працівника з метою досягнення високої продуктивності праці та підвищення ефективності виробництва.

На багатьох підприємствах кадрова стратегія, яка спеціально розробляється для персоналу, не враховується у контексті стратегії загального розвитку підприємства, що може вплинути на його конкурентоспроможність.

Недоцільне зв'язування кадрової політики зі стратегією розвитку підприємства стає серйозною проблемою, яка підкреслює актуальність теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження принципів формування кадрової політики на ТОВ «Домінік Ко» та розроблення заходів щодо її вдосконалення.

Об'єктом дослідження є кадрова політика, яка розглядається як система управлінських рішень і принципів, спрямованих на досягнення цілей та завдань управління персоналом.

Предметом дослідження є теоретичні концепції та методологічні підходи до аналізу кадрової політики з метою подальшої розробки заходів щодо формування ефективної кадрової стратегії на прикладі ТОВ "Домінік Ко".

Для досягнення встановленої мети в роботі потрібно виконати наступні завдання:

- дослідити сутність і значення кадрової політики, її напрями та типи;
- визначити яка існує система показників оцінки ефективності кадрової політики;
- проаналізувати зовнішнє середовище функціонування ТОВ «Домінік Ко», його організаційно–правові основи функціонування;
- провести аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності товариства;
- розглянути існуючу на підприємстві кадрову політику, проаналізувати її та запропонувати заходи удосконалення.

Результати даного дослідження ожуть бути запропоновані підприємству для удосконалення кадрової політики.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, значення і типи кадрової політики на підприємстві

Покращення якості продукції наразі можливе лише за умови наявності на підприємствах висококваліфікованих працівників, що є ключем до успіху будь-якого підприємства.

Прибутковість компанії залежить від рівня кваліфікації та професійної компетентності персоналу [6].

Проте рівень ефективності їх праці значною мірою визначається особистими якостями працівників та особливостями їх характеру, що суттєво впливає на міжособистісні стосунки у трудовому колективі.

Наразі немає єдиного підходу до трактування терміну «кадрова політика». Науковці трактують це поняття по різному (табл. 1.1).

Кадрова політика підприємства визначає базові напрямки, форми та методи роботи з персоналом та становить систему поглядів, вимог та принципів. Формування кадрової політики на підприємстві відбувається на двох рівнях – стратегічному та тактичному.

На стратегічному рівні засади кадрової політики розробляються вищим керівництвом підприємства з метою забезпечення підприємства кадрами потрібної кваліфікації та кількості [9].

Вище керівництво розробляє плани та схеми розстановки кадрів, схеми кооперацій між різними відділами, системи заохочень та вимог.

Тактичні питання кадрової політики визначаються керівниками структурних підрозділів та стосуються структури кадрів, планування робочого часу та ефективності його використання [14].

Таблиця 1.1 – Визначення сутності поняття «кадрова політика» різними авторами

Джерело, автор	Визначення
Балабанова Л.В.	система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи
Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М.	це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі
Кібанов А. Я.	генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму для формування цілей і завдань, що спрямовані на збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу, створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатен своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації.
Крушельницька О.В.	сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму для формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання
Мельничук Д. П.	це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом.
Співак В. А.	діяльність, що пов'язана з відносинами між суб'єктами організації (соціальними та професійно-кваліфікаційними групами, особистостями та організацією в цілому). Основна проблема кадрової політики - організація відносин «влада - підпорядкування» та спільної діяльності, визначення ролей суб'єктів організації у справах підприємства, визначення форм, завдань, змісту діяльності суб'єктів організації, принципів та методів їх взаємодії.
Стец В. А., Стец І. І. та Костючик М. Ю.	це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили
Федулова Л.І.	система роботи з персоналом, що поєднує різні форми діяльності й має на меті створення високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни
Шаповал О.А.	збалансована кадрова робота, спрямована на досягнення цілей і завдань організації, яка реалізується через формування високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку, та розроблення програми реалізації поставлених цілей з урахуванням мікро- і макрооточення

Основна мета кадрової політики полягає в забезпеченні оптимального балансу між процесами оновлення та збереження чисельного і якісного складу працівників, відповідно до потреб організації, вимог чинного законодавства та стану ринку праці [12]

На рисунку 1.1 зображено напрямки роботи на підприємстві які охоплюються кадровою політикою.

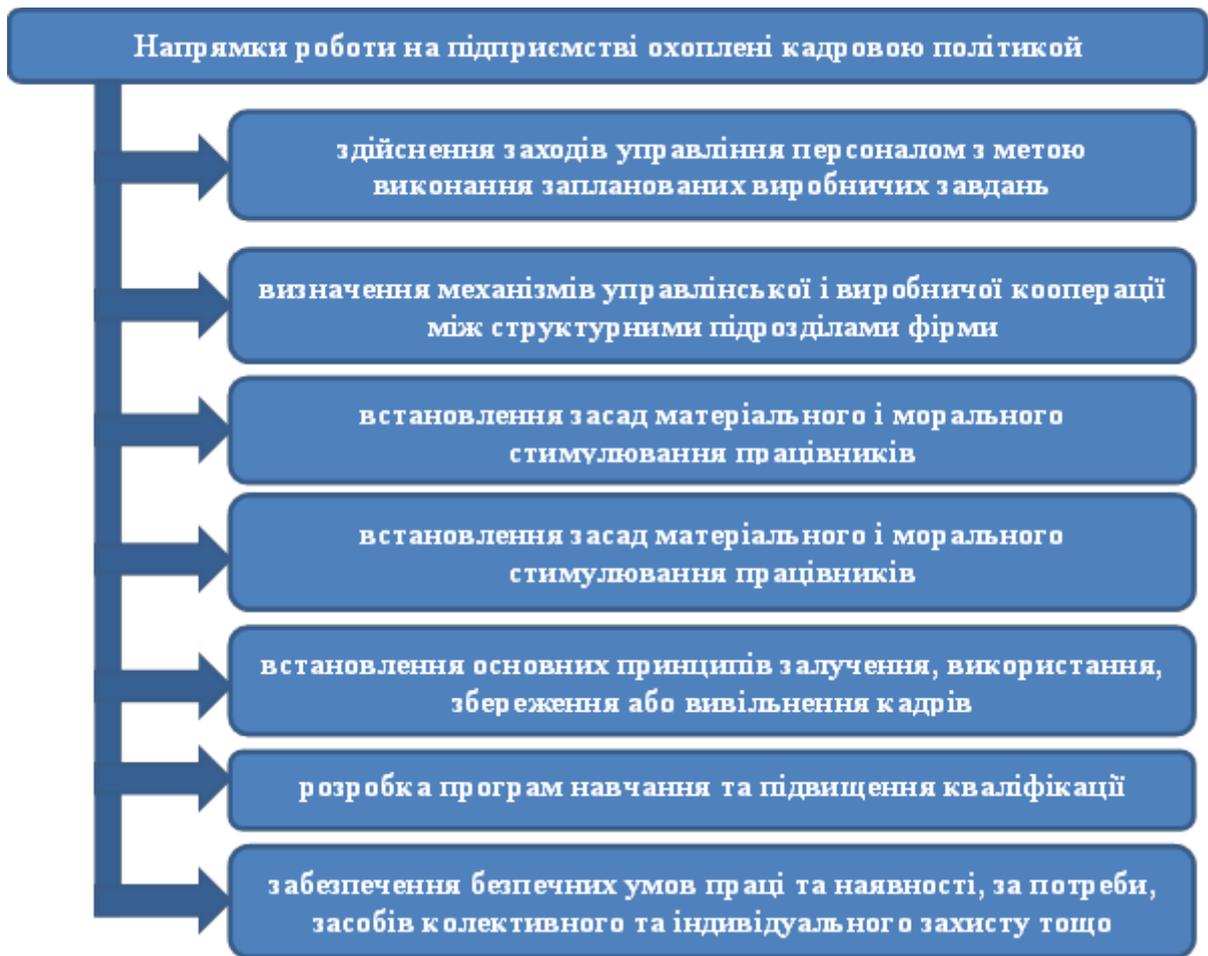


Рисунок 1.1. Напрямки роботи на підприємстві охоплені кадровою політикою

Кадрова політика підприємства тісно пов'язана з виробничою та управлінською політикою, яку проводить керівництво.

Вона реалізується через систему роботи з персоналом, а саме через конкретні заходи з управління працівниками: планування персоналу, підбір (відбір) і розстановку, формування кадрового резерву, організація щоденної роботи, оцінка роботи кожного працівника окремо та повністю відділом (департаменти, служби), мотивація та стимулювання персоналу, навчання та професійний розвиток (підвищення кваліфікації) працівників [35].

Об'єктами кадрової політики є: (рис. 1.2).

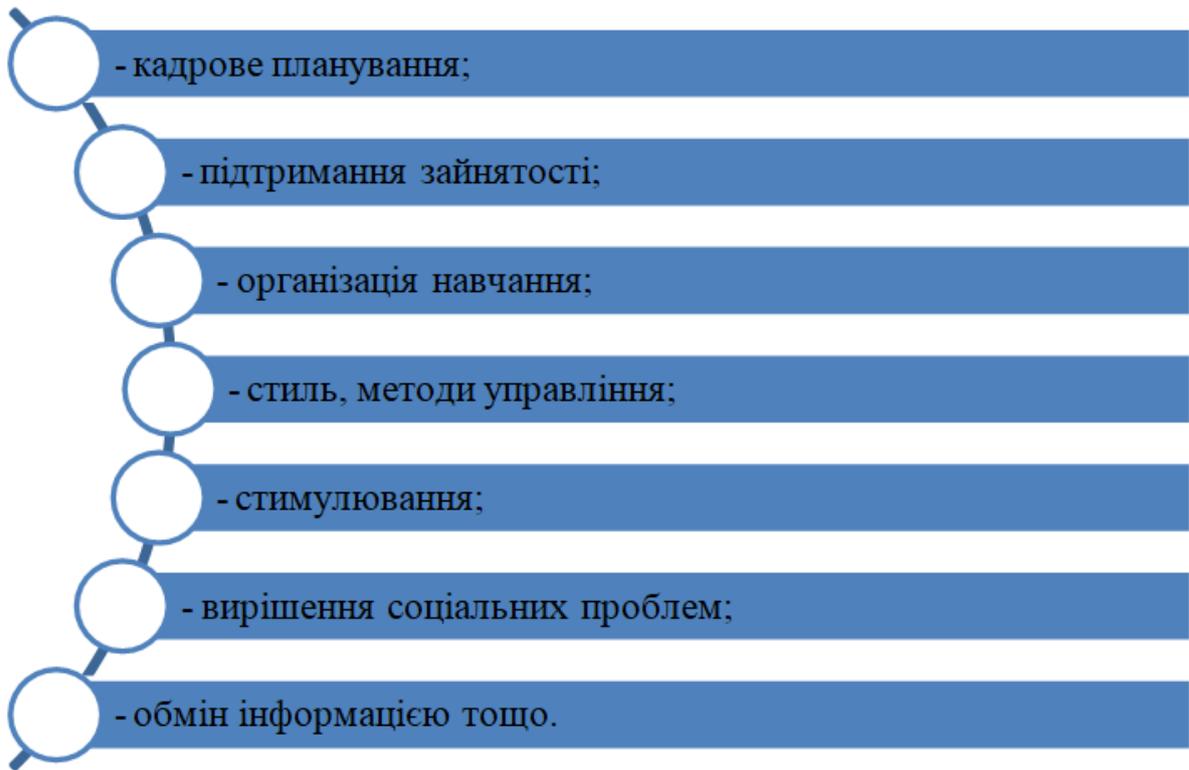


Рисунок 1.2 – Об’єкти кадрової політики

Основні функції кадрової політики представлено на рисунку 1.3.

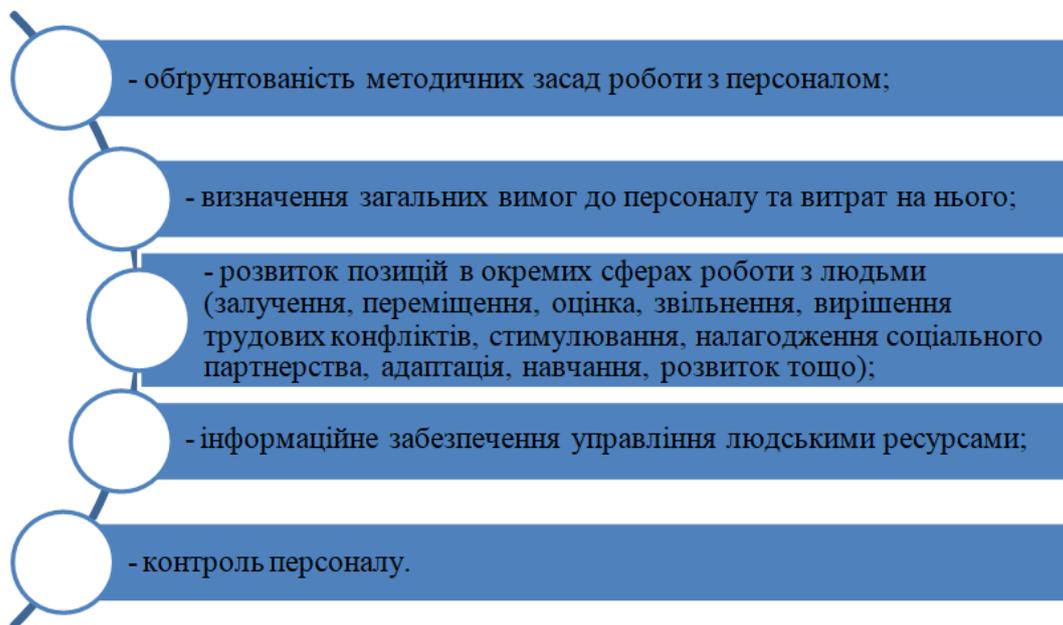


Рисунок 1.3 – Основні функції кадрової політики

Кадрова політика встановлює цілі, що стосуються відносин підприємства із зовнішнім середовищем (ринком праці, взаємодією з державними органами), а також цілі, пов'язані з відносинами підприємства до власного персоналу (рис. 1.4).

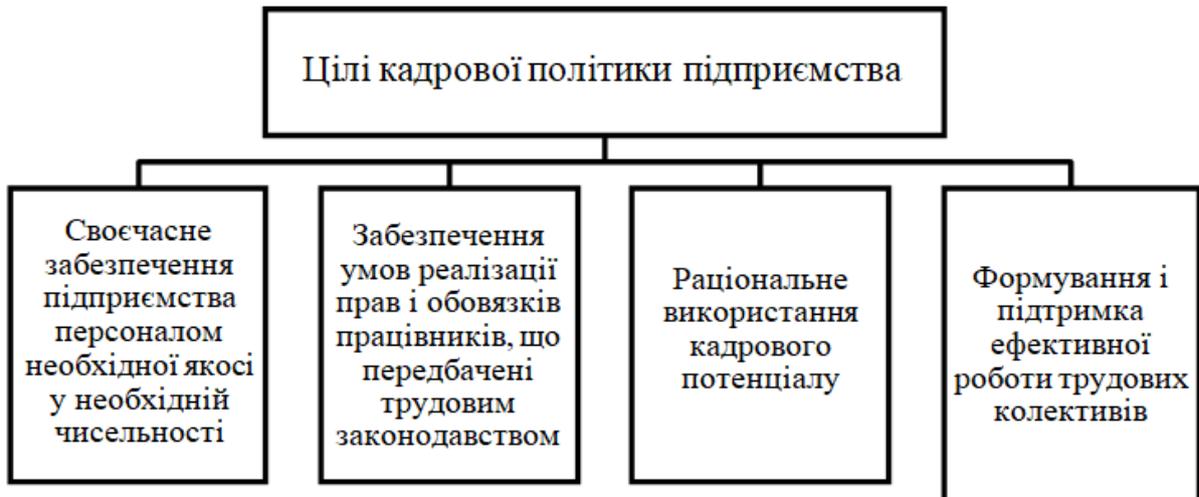


Рисунок 1.4 – Основні цілі кадрової політики підприємства

Основні принципи кадрової політики представлено на рисунку 1.5.

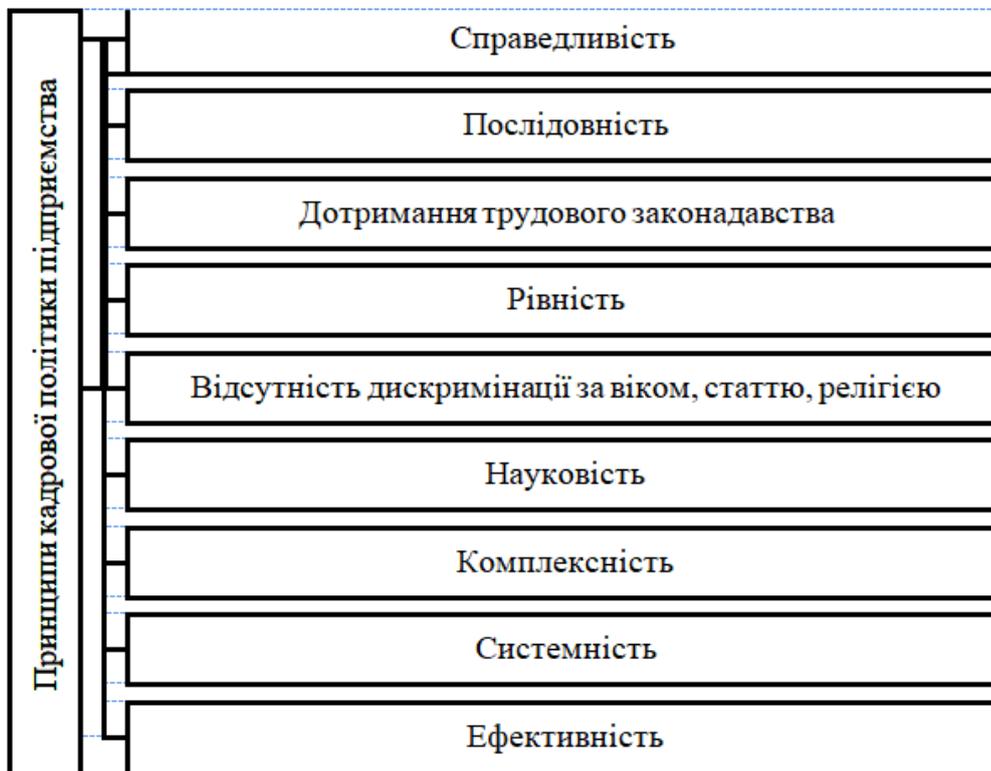


Рисунок 1.5 – Принципи кадрової політики

Процес формування кадрової політики починається з оцінки потенційних можливостей у сфері управління персоналом та визначення напрямків роботи з ним, які потрібно посилити для успішного втілення організаційної стратегії [37].

При формуванні кадрової політики необхідно забезпечити узгодження таких аспектів (рис. 1.6).

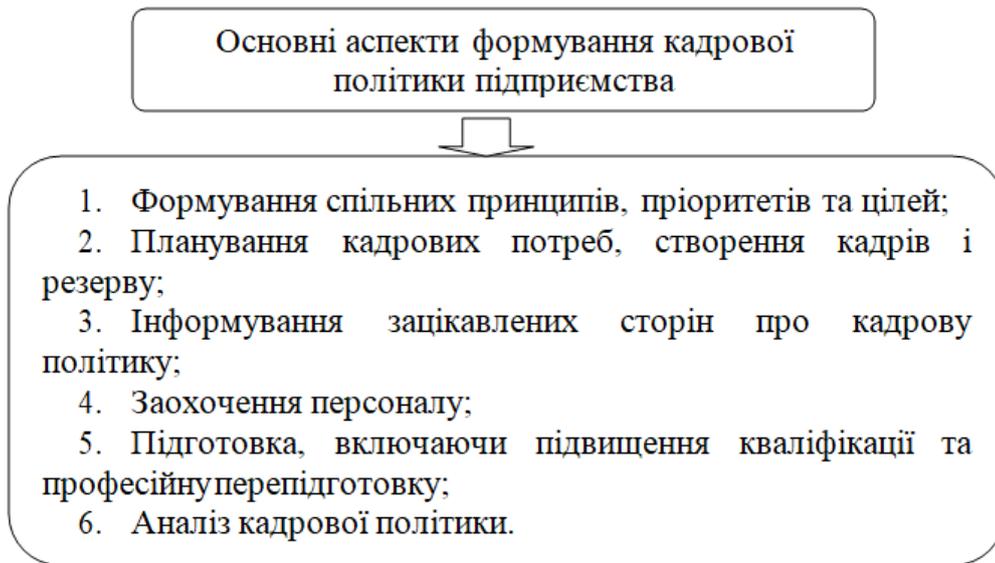


Рисунок 1.6 – Основні аспекти формування кадрової політики підприємства

Як правило, процес розробки кадрової політики включає такі етапи (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Основні етапи розробки кадрової політики підприємства

Розробка кадрової політики передбачає постановку і відповіді на наступні питання (рис. 1.8):.

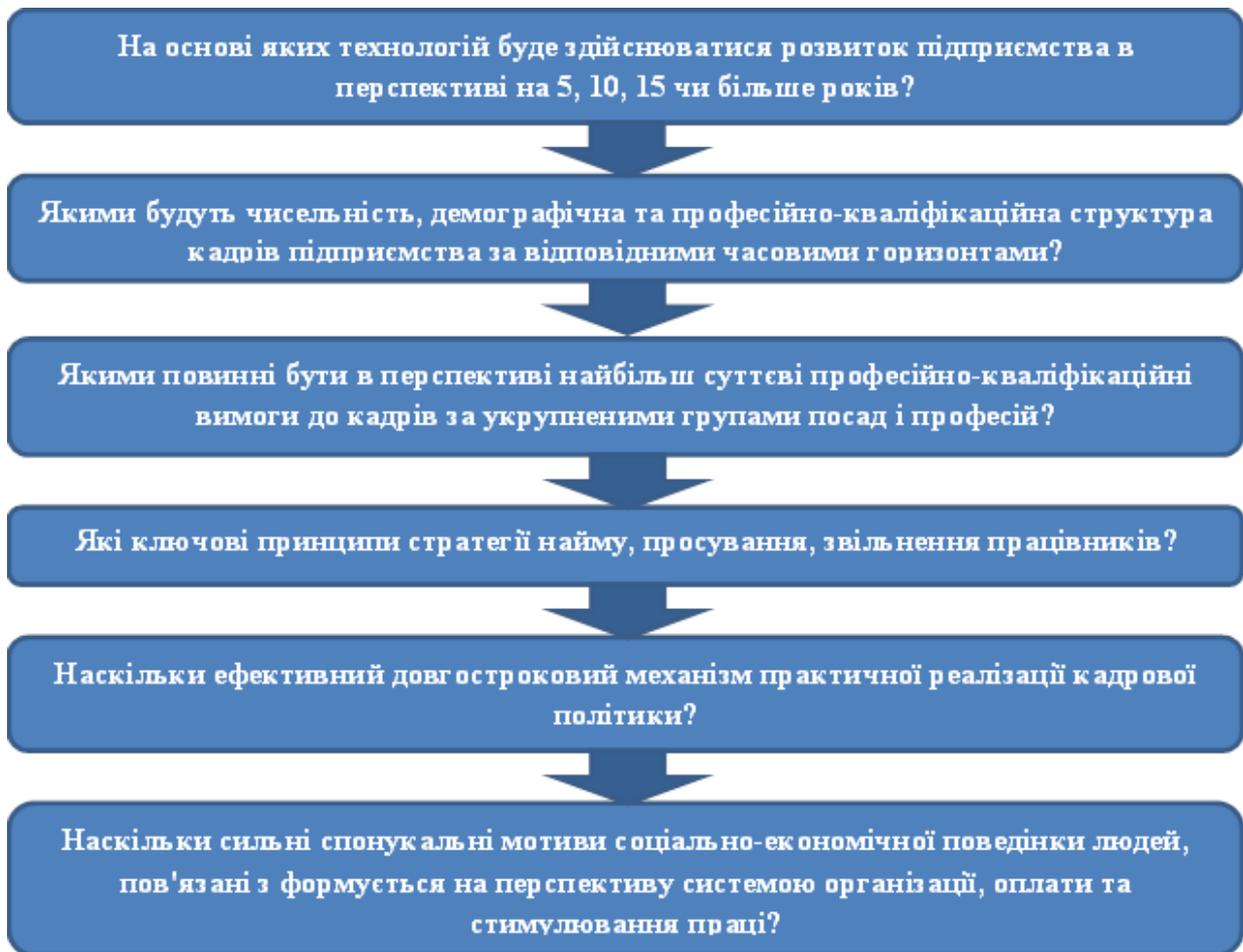


Рисунок 1.8 – Ключові питання при розробленні кадрової політики

Загальні вимоги, схематично зображені на рисунку 1.9, до кадрової політики в сучасних умовах зводяться до наступного:



Рисунок 1.9 – Вимоги до кадрової політики

Властивості, які включає в себе кадрова політика схематично зображені на рисунку 1.10:

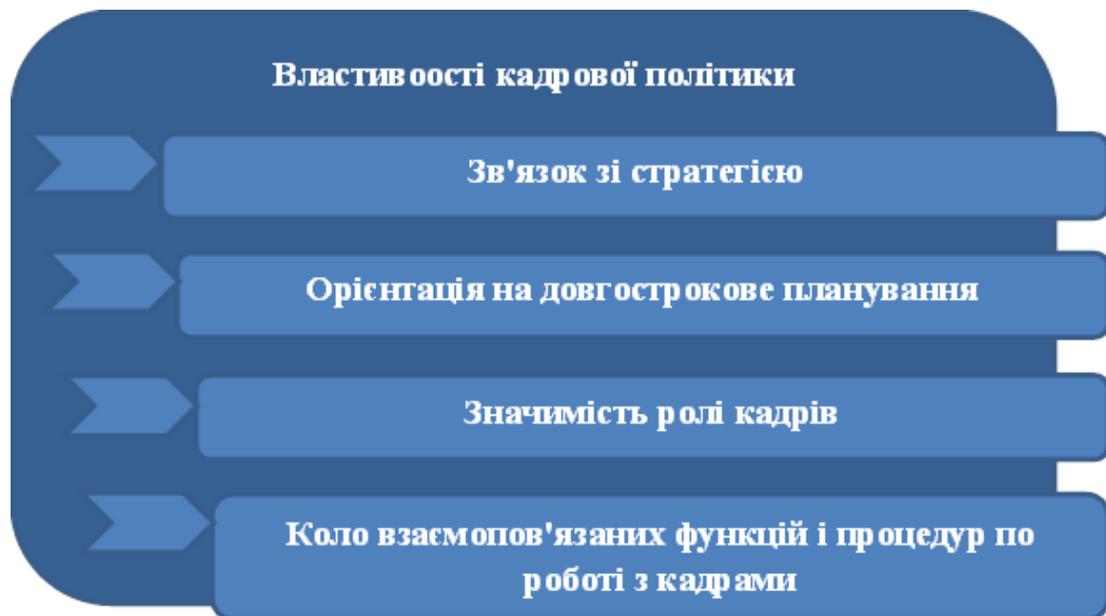


Рисунок 1.10 – Властивості кадрової політики

Як зовнішні, так і внутрішні фактори впливають на процес формування та розвиток кадрової політики. Зовнішні фактори – це ті, які підприємство не може змінити. Воно повинно їх враховувати для того, щоб визначити реальну потребу в персоналі та знайти оптимальні джерела її покриття (рис. 1.11) [44].

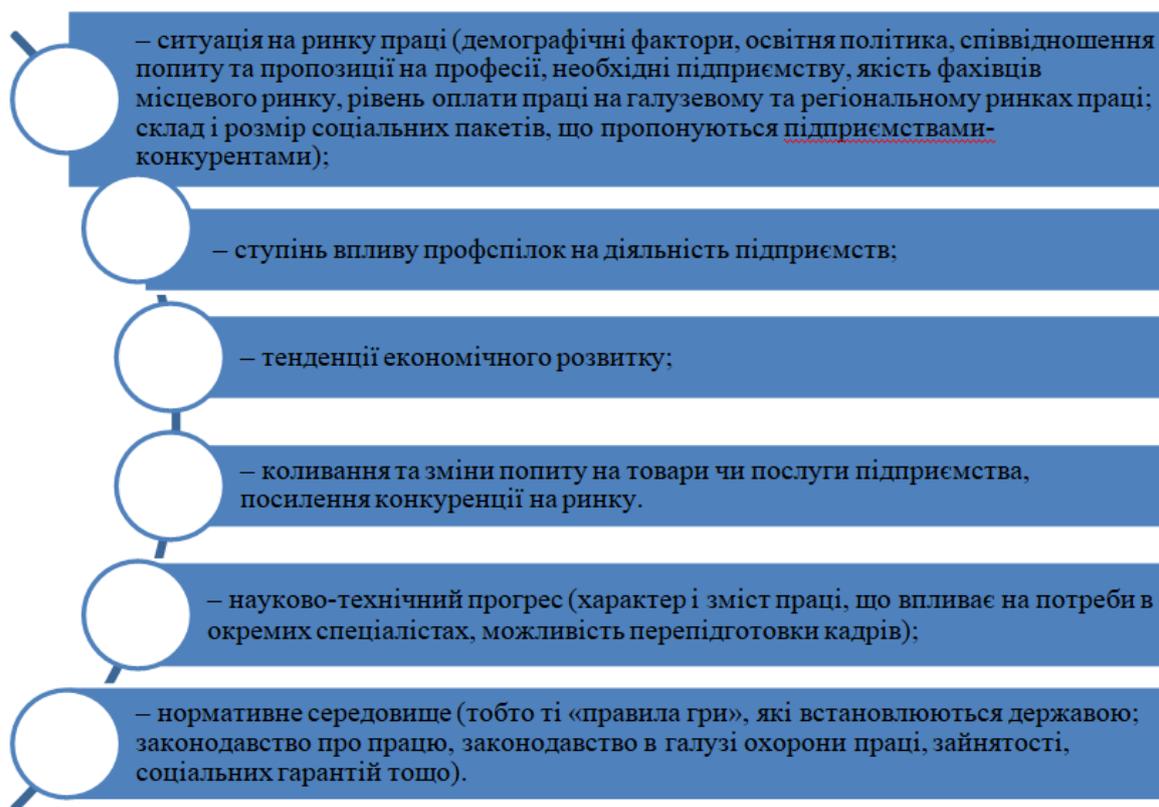


Рисунок 1.11 – Фактори зовнішнього середовища

Внутрішні фактори – це ті, якими підприємство може керувати самостійно (рис. 1.12). Ці фактори пов'язують кадрову політику із створенням системи роботи з персоналом, орієнтованої на отримання як економічного, так і соціального ефекту, при дотриманні чинних нормативно-правових актів. Крім того, необхідно враховувати політичну ситуацію в країні [51].

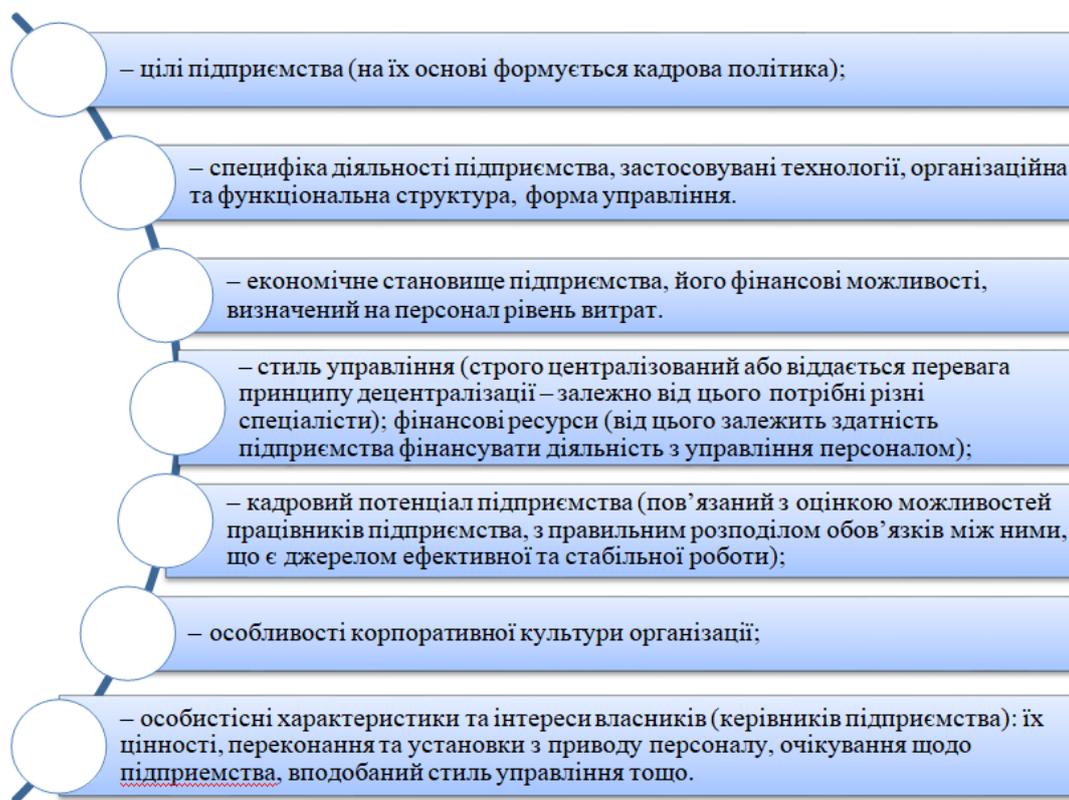


Рисунок 1.12 – Фактори внутрішнього середовища

Інструментами реалізації кадрової політики є (рис. 1.13):



Рисунок 1.13 – Інструменти реалізації кадрової політики

Завдяки використанню цих інструментів змінюється поведінка співробітників, підвищується ефективність їхньої роботи та покращується структура колективу [50].

Алгоритм формування кадрової політики на підприємстві (рис. 1.14).

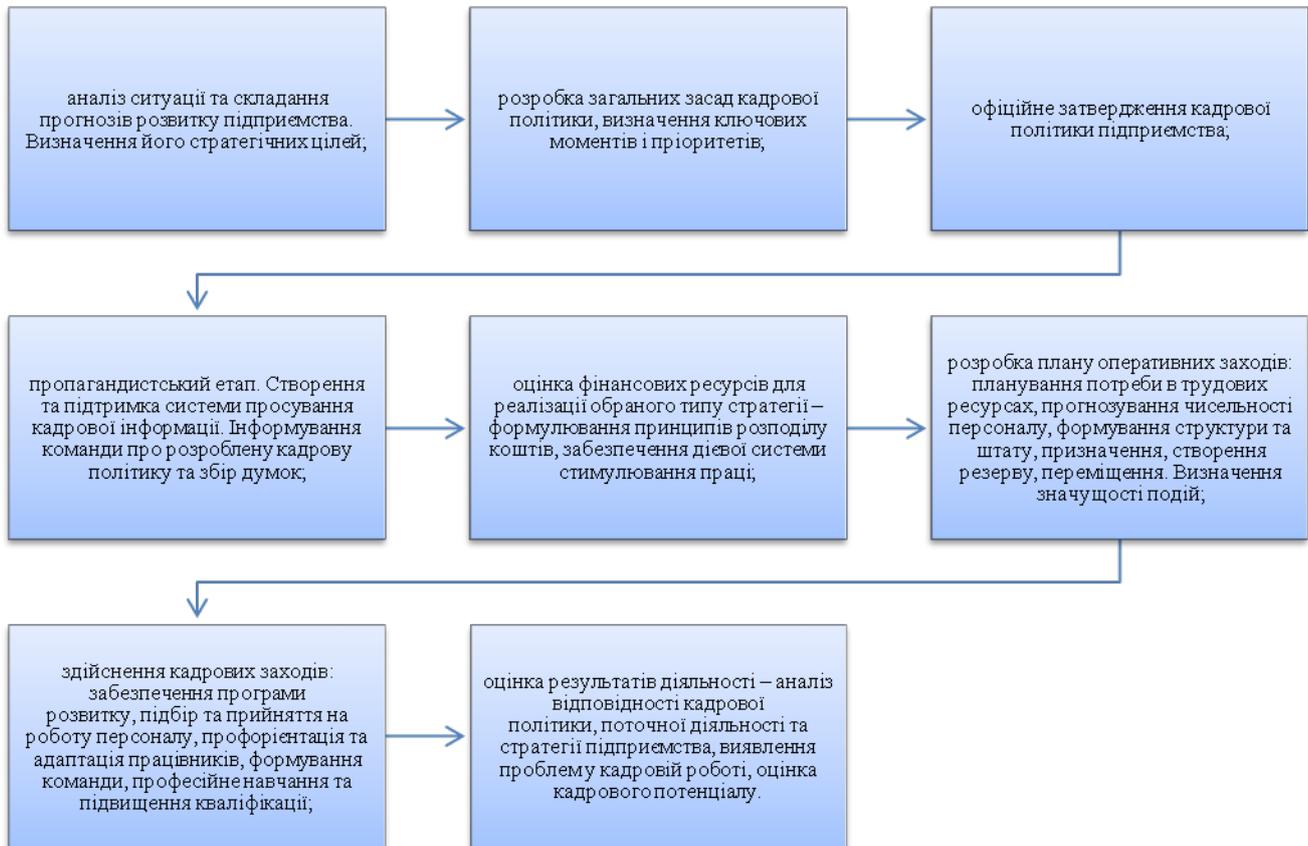


Рисунок 1.14 – Алгоритм формування кадрової політики на підприємстві

Напрями кадрової політики співпадають з напрямками кадрової роботи. Тобто вони відповідають функціям системи управління персоналом підприємства.

У таблиці 1.2 представлена характеристика основних напрямів кадрової політики.

Підприємство самостійно обирає тип кадрової політики із множини існуючих. Всі вони групуються за двома принципами [52].

Перший принцип вказує на ступінь реалізації положень кадрової політики в діяльності підприємства, на основі яких здійснюється прямий управлінський вплив при роботі з персоналом.

Таблиця 1.2 – Характеристика основних напрямів кадрової політики

Напрями	Принципи	Характеристика
1. Управління персоналом підприємства	Принцип рівності потреби досягнення індивідуальних та організаційних цілей (основний)	Необхідність шукати справедливий компроміс між керівництвом і співробітниками, а не віддавати перевагу інтересам організації
2. Підбір і розстановка кадрів	Принцип: відповідність, професійна компетентність, практичні досягнення, індивідуальність.	Відповідність обсягу завдань, повноважень та відповідальності можливостям людини. Рівень знань, що відповідає вимогам посади. Потрібний досвід, лідерські здібності (організація власної роботи та підлеглих). Зовнішній вигляд, інтелектуальні риси, характер, наміри, стилькерівництва
3. Формування та підготовка резерву для просування на керівні посади	Принцип: конкурентоспроможність, ротатії, індивідуальне навчання перевірки актів, відповідність займаній посаді, регулярність оцінки індивідуальних якостей і можливостей.	Відбір кандидатів на конкурсній основі Систематична зміна посад по вертикалі та горизонталі Підготовка резерву на конкретну посаду за індивідуальною програмою. Ефективне стажування на керівних посадах. Ступінь відповідності кандидата займаній посаді на даний момент. Оцінка діяльності, співбесіди, виявлення нахилів тощо.
4. Оцінка та атестація персоналу	Принцип: вибір показників оцінки, кваліфікаційне оцінювання, оцінка завдань.	Система показників, що враховує мету оцінок, критерії оцінювання, частоту оцінок. Придатність, визначення знань, необхідних для виконання цього виду діяльності. Оцінка ефективності.
5. Розвиток персоналу	Принцип: підвищення кваліфікації, самовираження, самовдосконалення.	Необхідність періодичного перегляду посадових інструкцій для безперервного розвитку персоналу. Самостійність, самоконтроль, вплив на формування виконавської методик. Здатність і можливість саморозвитку.
6. Мотивація та стимулювання персоналу, оплата праці.	Принцип відповідності заробітної плати обсягу та складності виконуваної роботи: 1.Принцип рівномірного поєднання стимулів і санкцій 2.Принцип мотивації	Ефективна система оплати праці: 1.Конкретність опису завдань, обов'язків та показників 2.Мотивуючі фактори, що впливають на підвищення ефективності праці

В межах цього принципу виділяють такі типи кадрової політики: активна, пасивна, превентивна та реактивна. Другий принцип вказує на те, чи керівництво орієнтується на внутрішні або зовнішні джерела набору персоналу, і відображає ступінь відкритості підприємства щодо зовнішнього середовища. Тут розрізняють два типи кадрової політики: відкрита та закрита [57]. Розглянемо коротко ці типи кадрової політики (рис.1.15).



Рисунок 1.15 – Типи кадрової політики підприємства

Пасивна кадрова політика характеризується наступним (рис. 1.16).

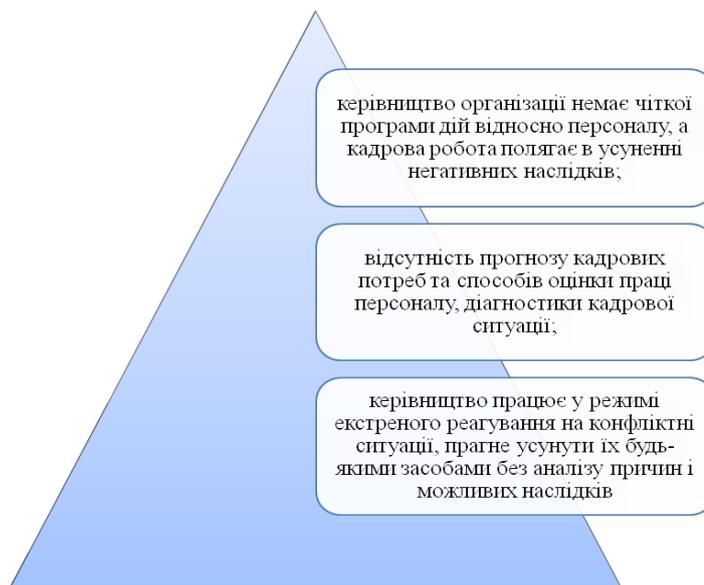


Рисунок 1.16 – Характеристика пасивної кадрової політики

Реактивна кадрова політика передбачає, що керівництво організації контролює симптоми негативних тенденцій у роботі з персоналом, а також аналізує причини та ситуації, що ведуть до розвитку кризового стану [54] (рис. 1.17).

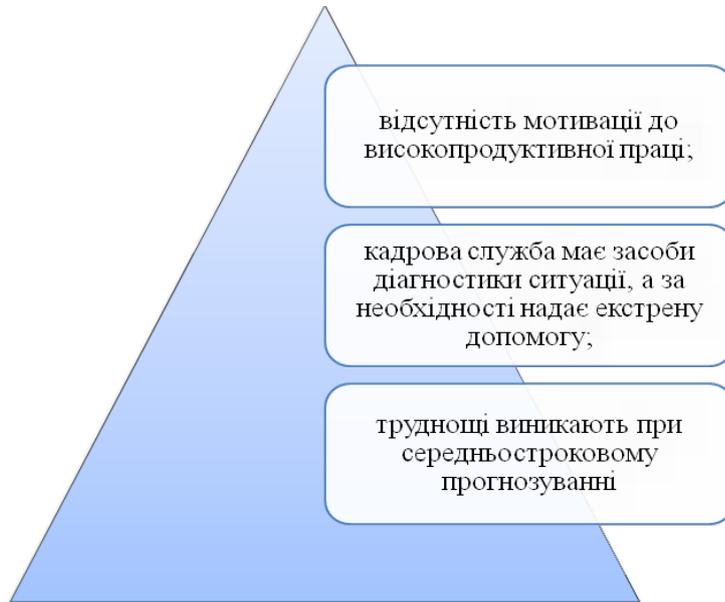


Рисунок 1.17 – Характеристика реактивної кадрової політики

Превентивна кадрова політика характеризується наступним (рис. 1.18).

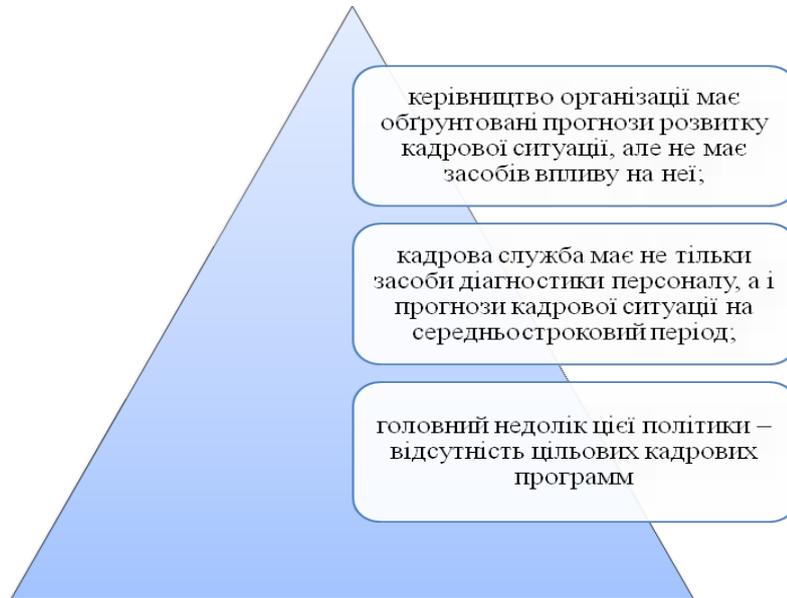


Рисунок 1.18 – Характеристика превентивної кадрової політики

Активна кадрова політика полягає в наступному (рис. 1.19).

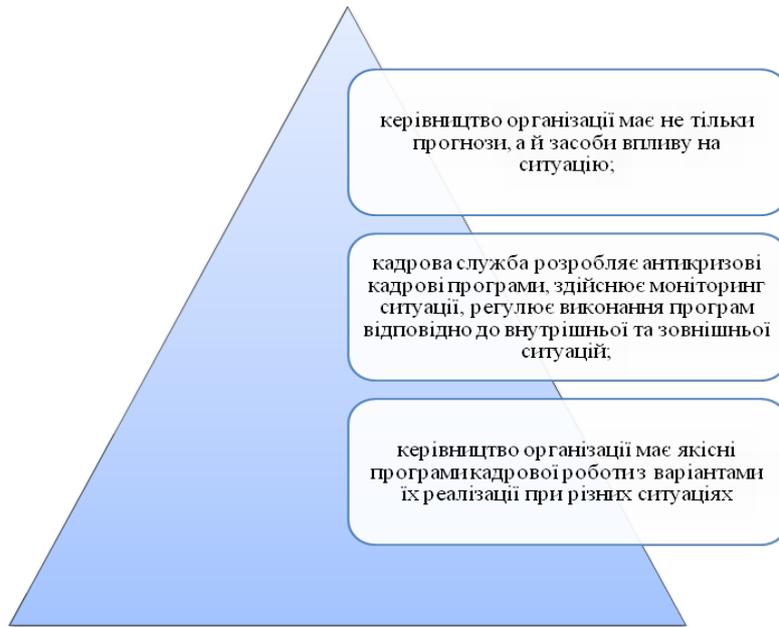


Рисунок 1.19 – Характеристика активної кадрової політики

Активна кадрова політика поділяється на два підтипи.

При раціональній кадровій політиці керівництво підприємства має як якісну діагностику, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації та має засоби впливу на неї. У відділі кадрів підприємства є засоби не лише діагностики персоналу, а й прогнозування кадрової ситуації на середньо- та довгострокову перспективу. Програми розвитку організації містять короткострокові, середньострокові та довгострокові прогнози потреби в персоналі (якісні та кількісні). Крім того, невід'ємною частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її виконання.

Авантюристична кадрова політика полягає у наступному (рис. 1.20).

За ступенем відкритості процесу формування кадрового складу виділяють два види кадрової політики, а саме, закриту та відкриту [62].

Відкрита кадрова політика означає, що організація відкрита для співробітників на всіх рівнях, коли йдеться про прийняття на роботу, незалежно від рівня посади. При цьому висококваліфікованих спеціалістів набирають через конкурсний відбір. Така практика поширена у сучасних телекомунікаційних компаніях або автомобільних концернах, які готові повернути на роботу фахівців з будь-якого рівня та необов'язково з попередньою досвідом на подібних

підприємствах. Цей підхід також характерний для нових організацій, що активно входять на ринок, просуваючись швидко вперед [66]. (табл. 1.3).

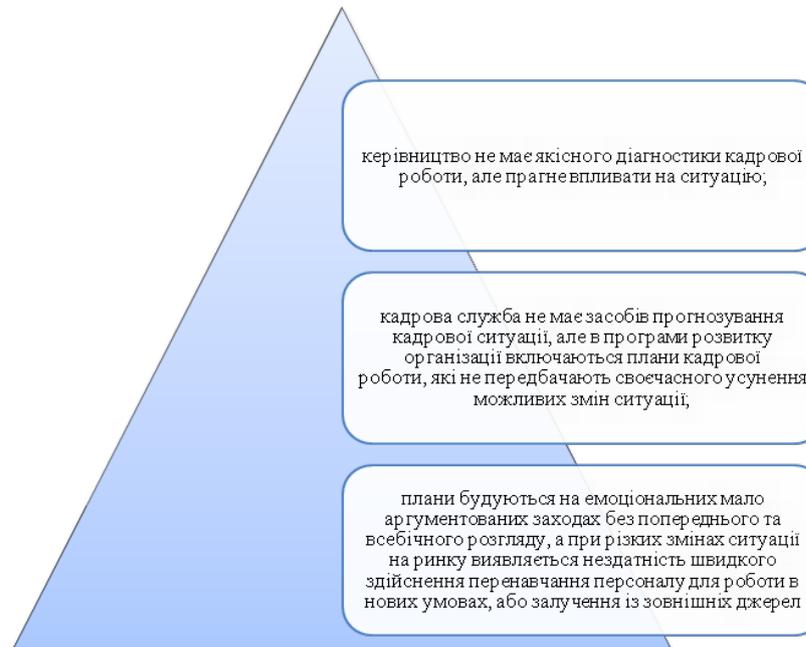


Рисунок 1.20 – Характеристика авантюристичної кадрової політики

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика відкритого та закритого типів кадрової політики

Кадровий процес	Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
Набір на роботу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація з дефіцитом робочої сили, відсутністю притоку нових працівників
Адаптація персоналу	Уміння швидко вступати в конкурентні відносини, впровадження нових підходів до організації, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників («опікунів»), високої згуртованості команди, <u>включеності</u> в традиційні підходи
Навчання та розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозичення нового	Часто проводиться у внутрішньо корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, єдиних технологій, адаптованих до роботи організації
Просування персоналу	Важко розвиватися, оскільки переважає тенденція до найму	Перевага при призначенні на вищі посади завжди надається працівникам компанії, здійснюється планування кар'єри
Мотивація	Перевага надається питанням стимуляції (зовнішньої мотивації)	Перевага надається питанням мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеці, соціальному прийнятті)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників, основним механізмом інновації є контракт, визначення відповідальності працівника та організації.	Необхідність конкретного ініціювання процесу розвитку інновацій, високе почуття власності, відповідальність за зміни через усвідомлення спільної долі людини і підприємства.

Закрита кадрова політика, навпаки, орієнтована на здійснення просування на вищі посади виключно власних працівників. Цей підхід використовується в умовах дефіциту кадрових ресурсів. Цей підхід до кадрової політики є типовим для компаній, які спрямовані на створення специфічної корпоративної атмосфери, формування особливого колективного духу та, можливо, розвитку в умовах обмеженості кадрових ресурсів [14]. Переваги та недоліки кадрової політики за ознакою відкритості формування кадрового складу наведено в таблиці 1.4

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки відкритої та закритої кадрової політики підприємства

	Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
Переваги	<p>можливість прийому персоналу «зі сторони» на будь-які посади; організація отримує безліч можливостей для розвитку; нові співробітники швидко та легко проходять період адаптації; інноваційні підходи до робочого процесу, запозичення та використання нового досвіду; персонал отримує мотивацію до розвитку та вдосконалення</p>	<p>ефективна адаптація персоналу за рахунок інституту наставництва, високої згуртованості колективу, використання традиційних підходів; колектив завжди більш згуртований, переймає єдиний корпоративний дух, діє як патріот своєї організації</p>
Недоліки	<p>складність досягнення кар'єрних успіхів – керівництво компанії завжди може прийняти на високу посаду висококваліфікованого спеціаліста.</p>	<p>необхідність керівного апарату штучно надавати колективу нові ідеї, посилювати мотивацію, вчасно помічати негативні настрої серед співробітників; потрібно вчасно залучати інновації в бізнес, створювати умови для розвитку та вдосконалення персоналу</p>

Основні характеристики кадрової політики включають наступне [73].

По-перше, вона повинна мати гнучкий характер, тобто бути адаптивною до змін у економічних умовах та стратегії розвитку підприємства. Однак важливо забезпечити стабільність у тих аспектах, що стосуються задоволення очікувань та інтересів працівників, наприклад, політики оплати праці.

По-друге, кадрова політика має бути ефективною з економічної точки зору, оскільки створення кваліфікованого трудового потенціалу підприємства пов'язане з великими фінансовими витратами.

По-третє, кадрова політика повинна забезпечувати індивідуальний підхід до різних соціальних груп, які працюють на підприємстві, що особливо важливо при впровадженні політики мотивації та стимулювання персоналу.

1.2. Показники оцінки ефективності кадрової політики

Оцінка кадрової політики є важливою складовою загального аналізу економічної діяльності підприємства, зважаючи на те, що людський капітал є одним із ключових ресурсів підприємства. Для оцінки кадрової політики підприємства необхідно провести аналіз динаміки чисельності та складу

персоналу, оцінити рівень професійної підготовки кадрів. Для більш об'єктивної оцінки кадрової політики важливо ретельно проаналізувати ефективність використання ресурсів підприємства. Для проведення ефективної оцінки існують основні функції (табл.1.5), які включають основні параметри оцінки ефективності кадрової політики [38].

Таблиця 1.5 – Основні параметри оцінки ефективності кадрової політики

Основні функції	Зміст функцій
Планування персоналу	Оцінка наявних ресурсів, цілей та перспектив розвитку персоналу підприємства, розрахунок майбутніх потреб у персонал; аналіз оптимальності персоналу, ступінь його обґрунтованості; аналіз кадрового потенціалу підприємства
Використання персоналу	Аналіз рівня зайнятості та забезпеченості персоналом; стабільність складу працівників; вивчення зайнятості в залежно від посади та місця роботи
Підбір та відбір персоналу	Оцінка використаних методів набору, джерела та способи покриття потреб у персоналі, вартість найму; оцінка результативності набору
Ділова оцінка персоналу	Аналіз використаних форм ділової оцінки персоналу, часові рамки проведення, презентації результатів та рішень, прийнятих за результатами її проведення
Профорієнтація та адаптація персоналу	Аналіз використаних методів профорієнтації, їх оцінка та адаптація ефективності, виявлення і діагностика кадрових проблем
Навчання	Аналіз цілей і використовуваних форм навчання, їх відповідність цілям організації; вивчення змісту та тривалості навчання; оцінка персоналу, оцінка ефективності навчання
Професійне просування, ділова кар'єра персоналу	Аналіз системи просування персоналу в організації; аналіз впровадження, оцінка ефективності методів просування персоналу, планування кар'єри
Організація праці персоналу	Аналіз умов праці, аналіз нормування праці в діяльності підприємства, оцінка діяльності забезпечення працівників робочими місцями та оцінювання результатів.
Мотивація та стимулювання праці	Аналіз використовуваних форм і систем стимулювання, зв'язок з мотивацією персоналу; аналіз рівня та структури оплати праці, оцінка принципів, структура оплати праці.

Основні показники оцінювання кадрової політики підприємства наведено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Показники ефективності кадрової політики

Критерії ефективності кадрової політики	Параметри критерію
Наявність персоналу	Укомплектованість штату (керівники, робітники, спеціалісти, службовці), %
Компетентність персоналу	Відсоток дефектів через низьку кваліфікацію персоналу, розподіл персоналу за рівнями освіта (вища, середня спеціальна, середня та базова) та виконання плану підготовки персоналу, %
Задоволеність персоналу	Рівень плинності кадрів: (керівники, робітники, службовці, спеціалісти) відсоток звільнення з ініціативи співробітника, рівень середньомісячної заробітної плати
Ефективність персоналу	Зростання продуктивності праці, %
Стан основних засобів	Норми амортизації основних засобів, оновлення оборотних коштів та фондівіддача

На практиці ключові показники ефективності кадрової політики організації представляються в рамках декількох категорій [35] (рис. 1.21) .

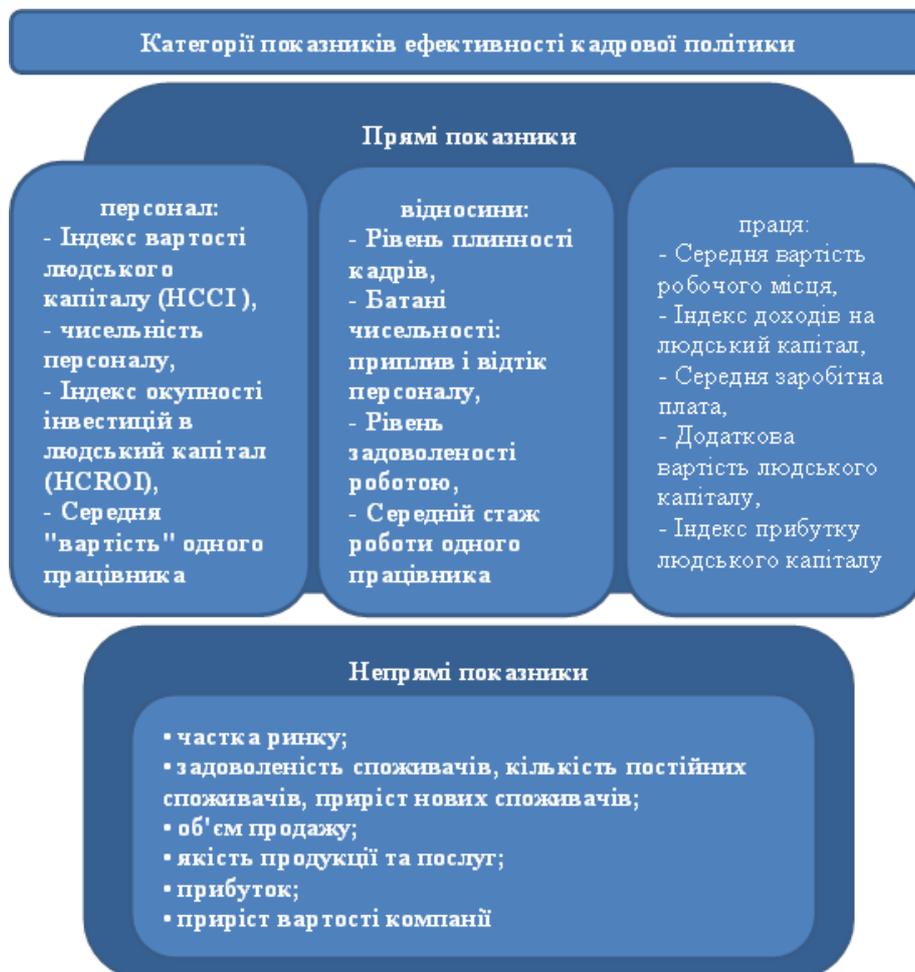


Рисунок 1.21 – Категорії показників ефективності кадрової політики

Набір показників, що комплексно розкривають ефективність кадрової політики, повинен включати економічні, соціальні, психологічні, інформаційні та організаційні аспекти.

Також важливо зазначити, що ефективність кадрової політики можна оцінювати не лише за результатами діяльності підприємства за певний період, але й шляхом порівняння з аналогічними показниками на ринку. Як орієнтир можуть служити провідні підприємства.

1.3. Управління трудовими ресурсами як елемент кадрової політики підприємства

Кадрове планування передбачає аналіз і визначення кількісної необхідності у персоналі для досягнення цілей підприємства. Планування процесу підбору персоналу базується на кадровому плануванні, головне завдання якого полягає у визначенні потреб організації у людських ресурсах як на короткострокову, так і на довгострокову перспективу [37].

Причини необхідності планування персоналу, та основні аспекти для їх вирішення схематично зображені на рисунку 1.22:

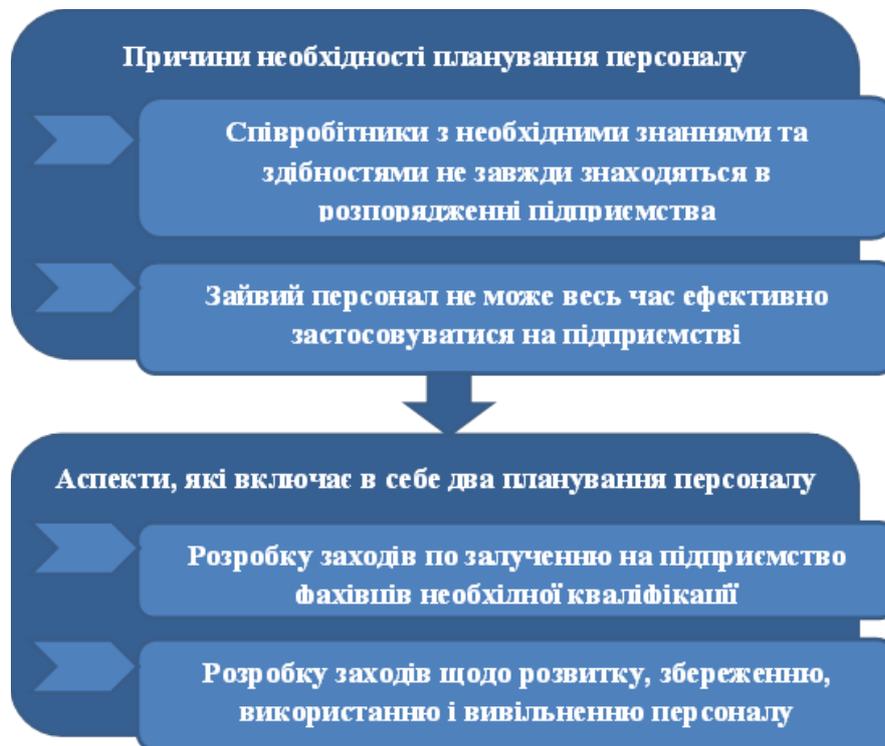


Рисунок 1.22 – Причини планування персоналу

За критерієм часовим планування персоналу розрізняють трьох видів (рис. 1.23).



Рисунок 1.23 – Рівні планування персоналу

Основою для планування персоналу є його фактичний склад, який не є постійним. Планування персоналу включає в себе наступні аспекти [6] (рис. 1.24).



Рисунок 1.24 – Аспекти планування персоналу

Основою для планування персоналу є потреба в ньому. Усі заходи, що здійснюються у межах планування розвитку персоналу, мають на меті зменшення дефіциту знань і навичок співробітників. Важливі аспекти, необхідні для планування розвитку персоналу, наведено на схематичному зображенні на рисунку 1.25.

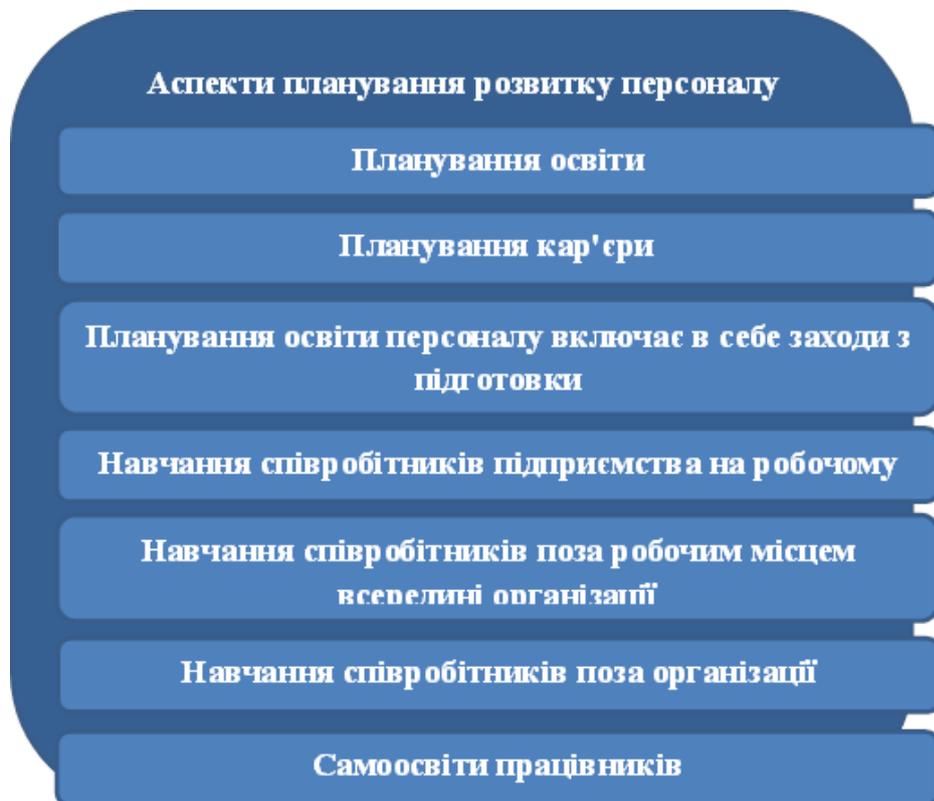


Рисунок 1.25 – Аспекти планування розвитку персоналу

Визначення потреб у персоналі виступає як початковий етап у плануванні персоналу. Основною метою цього процесу є забезпечення поточних та майбутніх потреб у кадрах на підприємстві [44]. Основні фактори, що впливають на потребу в персоналі, зображені на рисунку 1.26.



Рисунок 1.26 – Фактори, що впливають на потребу в персоналі

Наразі важливим є бажання керівництва підприємств у впровадженні систематичного кадрового планування [50]. Його актуальність зростає разом із збільшенням масштабів та проблем у його діяльності. Зміни в сфері робочого процесу, технологій та інструментів праці набувають великого значення, виносячи на передній план нові вимоги до персоналу, які слід брати до уваги під час набору. Кадрове планування має в ідеалі відповісти на всі питання, пов'язані з забезпеченням підприємства необхідною робочою силою та визначенням пов'язаних із цим витрат.

Висновок до розділу 1.

У першому розділі даної роботи бакалавра було розглянуто сутність категорії «кадрова політика». Наразі немає єдиного підходу до трактування терміну «кадрова політика». Науковці трактують це поняття по-різному. Кадрова політика підприємства пов'язана із управлінською та виробничою політикою. Вона реалізується через систему роботи з персоналом. Кадрова політика встановлює цілі, що стосуються відносин підприємства із зовнішнім середовищем та своїм персоналом. Процес формування кадрової політики починається з оцінки потенційних можливостей у сфері управління персоналом та визначення напрямків роботи з ним, які потрібно посилити для успішного втілення організаційної стратегії. Як зовнішні, так і внутрішні фактори впливають на процес формування та розвиток кадрової політики підприємства. Їх необхідно враховувати. Розглянуто характеристика основних напрямів кадрової політики підприємства, її функції, цілі, задачі, принципи. Для отримання ефективності кадрової політики потрібно значити чіткий алгоритм її формування.

Підприємство самостійно обирає тип кадрової політики із множини існуючих. Розглянуто основні типи кадрової політики підприємств, їх переваги та недоліки. Оцінка ефективності кадрової політики є важливою складовою загального аналізу економічної діяльності підприємства. Аналіз проводять за системою показників. Розглянуто функцію управління трудовими ресурсами як елемент кадрової політики підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІНІК КО»

2.1. Аналіз ринкового середовища функціонування ТОВ «Домінік Ко»

ТОВ «Домінік Ко» є передовим вітчизняним підприємством, яке функціонує у кондитерській промисловості.

Основним видом його діяльності є виробництво кондитерської продукції: шоколаду, цукерок, печива, карамелі, вафлі та кондитерської глазури.

Виробничі потужності товариства знаходяться у місті Полтава. Юридична адреса ТОВ «Домінік Ко»: 36009, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Решетилівська, будинок 2.

Галузь кондитерської промисловості в Україні представляє собою важливий сектор національної економіки, відповідальний за до 4% валового внутрішнього продукту (ВВП) [87]. У цій сфері діють великі компанії, які спеціалізуються на виробництві різноманітних продуктів, таких як шоколад, жувальна гумка, цукерки та інші солодощі, виготовлені з основних інгредієнтів, таких як борошно, цукор, какао та інші. Кондитерська промисловість в Україні є однією з найбільш розвинених галузей харчової промисловості, що не лише задовольняє внутрішній попит, але також активно спрямована на експорт.

У 2022 р. приблизно 20% підприємств у галузі кондитерської продукції зазнали збитків через воєнні події або були закриті. Виробничі обсяги зменшилися на 10-12%, проте, не дивлячись на це, дисбалансу або дефіциту кондитерських виробів на ринку не відбулося. Це пояснюється тим, що через міграцію населення та зменшення купівельної спроможності, обсяги споживання також скоротилися пропорційно.

Згідно даних Державної служби статистики України [87] можемо зробити висновок про зменшення обсягів виробництва кондитерської галузі у

2022 р. (рис. 2.1).

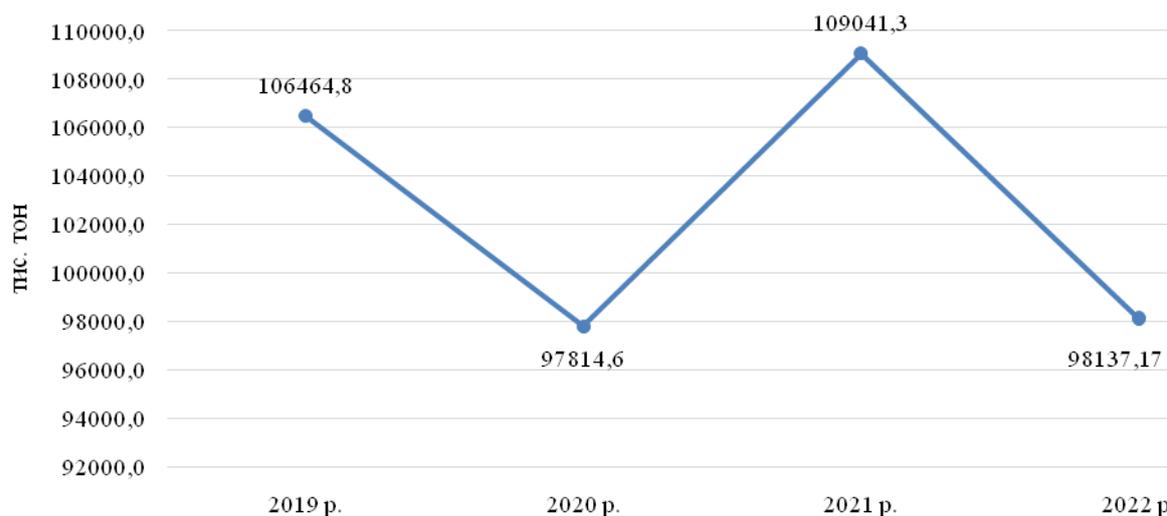


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів виробленої продукції за кодом продукції 10.71.12.00 «Торти і вироби кондитерські...»

Великим корпораціям через свої можливості, у тому числі і фінансові, було простіше справитися з ситуацією. Головними гравцями на ринку кондитерської продукції є корпорація «Рошен», кондитерська фабрика «АВК», виробниче об'єднання «Конті», корпорація «Бісквіт-шоколад», кондитерська фабрика «Житомирські ласощі» [88] (рис. 2.2).

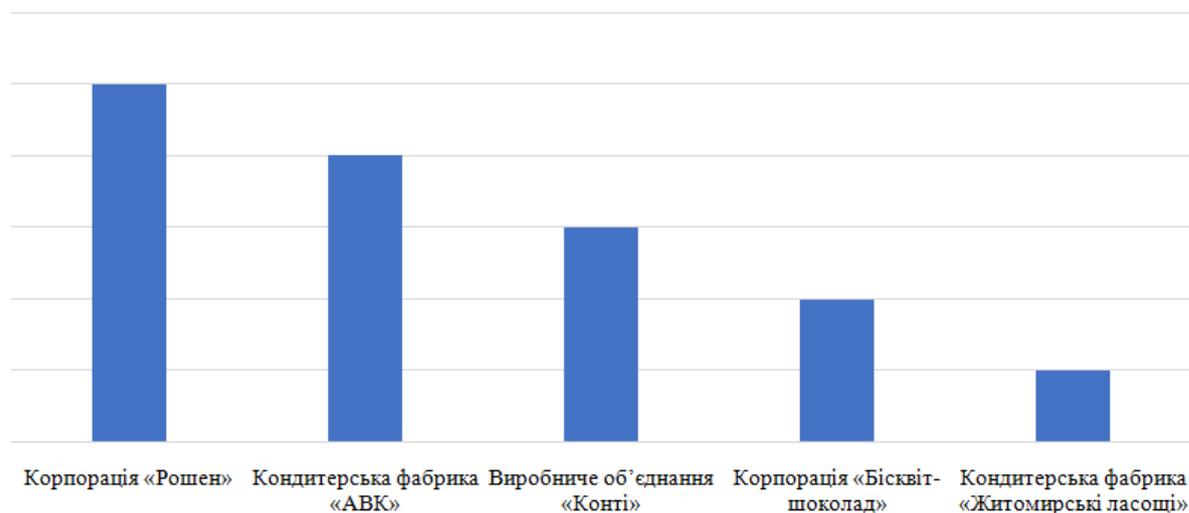
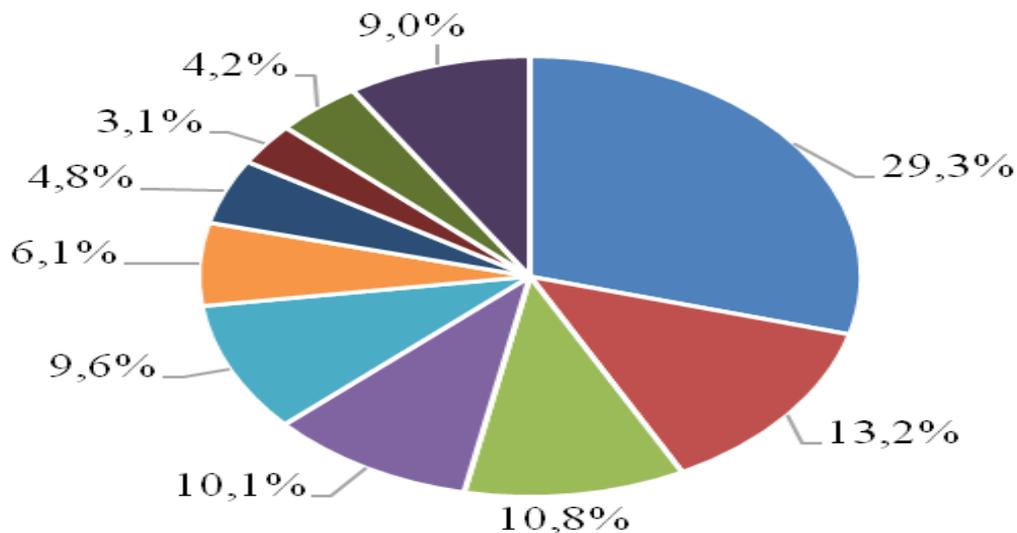


Рисунок 2.2 – Топ-5 виробників кондитерських виробів

Досліджуючи структуру кондитерського ринку, можна зазначити, що найбільша частка ринку кондитерської продукції припадає на компанію Roshen,

яка утримує близько 29,3 % ринку. На АВК припадає 13,2 % ринку, а на Конті – 10,8 % (рис. 2.3) [88].



Roshen	■ АВК
Конті	■ Харківська бісквітна фабрика
Світоч	■ Домінік КО
Житомирські ласощі	■ Черкаська бісквітна фабрика
Монделіс Україна	■ Інші виробники

Рисунок 2.3 – Частка основних гравців кондитерського ринку, %

Слід зазначити, що у даному рейтингу є і ТОВ «Домінік Ко». На досліджуване товариство припадає близько 6,1 % вітчизняного ринку кондитерської продукції.

Вітчизняні виробники забезпечують 90% кондитерської продукції, і лише 10% припадає на імпорт. Водночас географія експорту української продукції дещо змінилася протягом 2022 року: припинилися постачання до рф і білорусі, але збільшилися до країн ЄС. Загалом обсяги експорту в 2022 році знизилися на 10%.

В цілому рівень конкуренції на вітчизняному ринку є досить високими. Також в продуктивних магазинах представлена кондитерська продукція й іноземного виробництва. Зокрема, головними іноземними виробниками кондитерської продукції, які поставляють її на вітчизняний ринок є Nestle SA, The Ferrero Group, Mars Incorporated, Cadbury і Kraft Foods тощо [88].

Ринки збуту ТОВ «Домінік Ко» не обмежуються Україною. Продукція

досліджуваного товариства успішного реалізовується і у таких державах як Казахстан, Молдова, Грузія, Республіка Азербайджан, Румунія, Литва, Латвія, Чехія, Естонія та інші. Слід зазначити, що у світлі можливого прискореного входження України у ЄС перед ТОВ «Домінік Ко» відкриються нові перспективи щодо виходу на ринки ЄС.

Падіння вартості гривні, що призвело до збільшення цін на імпортовану сировину для виробництва кондитерських товарів з борошна, призвело до зростання попиту на економічні продукти, такі як вафлі, пряники та крекери. Однак виробництво доступних продуктів із якісною сировиною стало менш рентабельним. Таким чином, збільшення попиту на бюджетний сегмент солодоців призвело до змін у виробництві найбільш популярних товарів, включаючи технологічні зміни. Зокрема, кондитерські підприємства почали використовувати вітчизняні або менш вартісні компоненти замість імпортованої сировини. Однією з основних проблем розвитку галузі залишається той факт, що більшість виробників стикається з проблемами імпортування сировини.

На підставі отриманих даних можна визначити основні труднощі, що існують на ринку кондитерської промисловості України станом на 2022 рік (рис. 2.4).

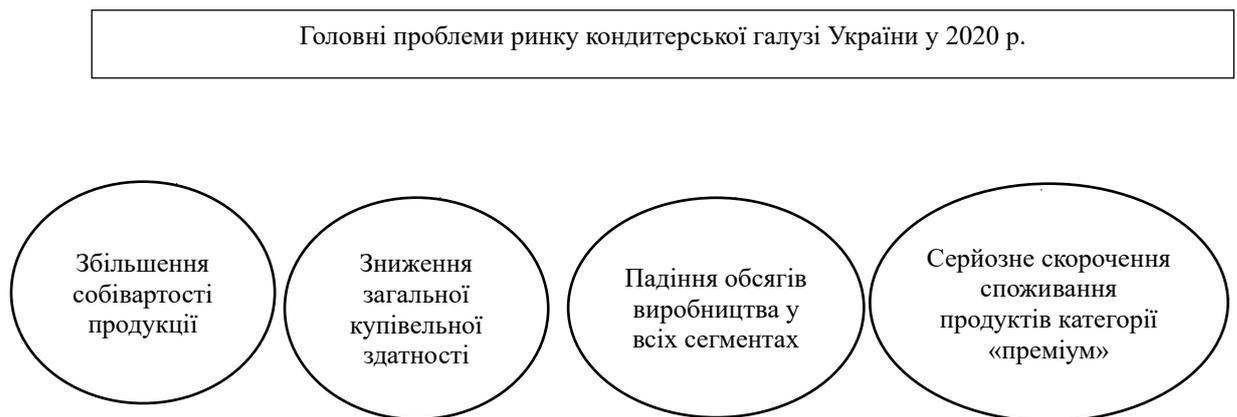


Рисунок 2.4 – Основні труднощі, що існують на ринку кондитерської галузі України станом на 2022 рік

Падінням вартості гривні спричинило негативний вплив на ціни на імпортовану сировину для виробництва кондитерських товарів з борошна, що

призвело до зростання попиту на доступні продукти, такі як вафлі, пряники та крекери. Виробництво бюджетних продуктів з високоякісної сировини стало нерентабельним. Це призвело до змін у виробництві найбільш популярних товарів, зокрема до переходу до використання вітчизняних або менш вартісних компонентів імпортованої сировини.

Ще однією ключовою проблемою в розвитку кондитерської галузі є те, що більшість виробників, що імпортують кондитерські продукцію, зосереджуються на насиченні ринку недорогою продукцією, як це видно на (рис. 2.5) це стає також однією з труднощів у розвитку кондитерського сектору, оскільки відбувається насичення ринку товарів, що призводить до зменшення збуту виробників української продукції.

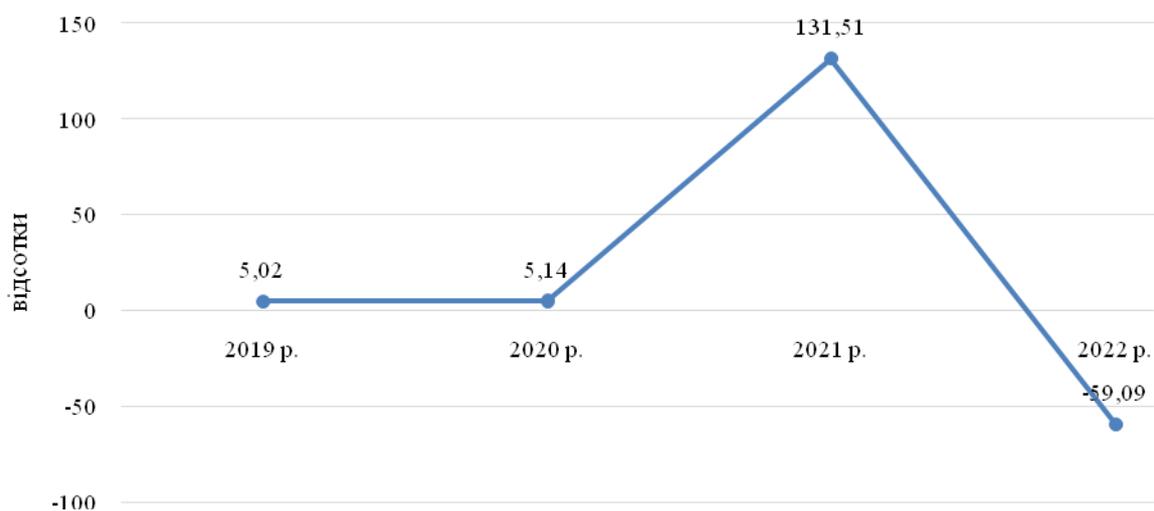


Рисунок 2.5 – Динаміка обсягів імпорту кондитерської продукції, %

Більшість експортерів з України скеровані на сусідні країни, оскільки українці споживають голландські, турецькі, польські та німецькі солодощі. Таким чином, ці товари вирізняються не лише доступною ціною, але й високою якістю.

Таким чином, на сьогодні можна виділити чотири основні категорії проблем у розвитку кондитерської галузі:

- фінансові труднощі;
- зниження купівельної спроможності населення;
- проблеми, пов'язані з внутрішньою політикою держави;
- проблеми, пов'язані зі збутом.

У таблиці 2.1 представлені чинники, які впливають на маркетингову товарну політику кондитерського ринку України

Таблиця 2.1 – Основні фактори, що впливають на маркетингову товарну політику кондитерського ринку України

Фактор	Наслідки впливу
Економічні	Рівень доходів населення впливає на споживчі можливості та вибір продуктів
	Вартість сировини та енергоресурсів впливає на цінову політику
Соціальні	Зміни в смакових уподобаннях та харчових тенденціях споживачів
	Враховання культурних особливостей та традицій споживачів
Технологічні	Використання інноваційних технологій у виробництві та упаковці продуктів
	Автоматизація процесів виробництва для підвищення ефективності
Політичні та правові аспекти	Відповідність продукції стандартам і вимогам законодавства
	Вплив податкової та митної політики на вартість виробництва
Конкуренція	Рівень конкуренції на ринку та стратегії конкурентів
	Реакція на нові продукти та маркетингові ініціативи конкурентів
Зміни в споживчому попиті	Аналіз змін в попиті споживачів та пристосування товарної політики до цих змін.
	Реагування на зростання попиту на здорові та функціональні продукти
Маркетингові стратегії	Розробка ефективних стратегій бренду та позиціонування продуктів
	Використання рекламних та просувальних кампаній для збільшення усвідомленості брендів
Екологічні аспекти	Враховання екологічних практик у виробництві та упаковці
	Реакція на зростання попиту на продукцію з екологічно чистим складом

Враховання цих факторів дозволяє підприємствам кондитерського ринку ефективно адаптувати свою товарну політику до змін у споживчому середовищі та забезпечує їхню конкурентоспроможність на ринку.

Отже, на сьогоднішній день кондитерський ринок України, я якому функціонує ТОВ «Домінік Ко», переживає певний спад у збуті товарів в межах країни. На вітчизняному ринку досліджуване товариство займає досить міцну позицію та конкурує з такими відомими компаніями як: Roshen, АВК, «Конті» тощо. ТОВ «Домінік Ко» на разі займає близько 6,1 % вітчизняного ринку

кондитерської продукції [88]. Політична ситуація, військовий стан і економічні труднощі стали основними проблемами кондитерської галузі. Ці проблеми можна умовно поділити на чотири групи: зниження купівельної спроможності населення, фінансові труднощі, проблеми, пов'язані з внутрішньою політикою країни, а також проблеми ринку збуту. До основних напрямів поліпшення сучасного стану кондитерської галузі можна віднести: збільшення частки експорту продукції за межі країни; покращення якості продукції для підвищення конкурентоспроможності підприємства; інвестування у репутацію та торгову марку компанії; активізація виробництва шляхом впровадження законодавчих.

2.2. Організаційно-правові засади функціонування товариства

ТОВ «Домінік Ко» має багато історію, адже вперше почало функціонувати ще у далекому 1919 р. у вигляді відокремленого цеху. Після цього товариство активно розвивається, розширює свою діяльність, збільшує обсяги діяльності. Активна інноваційна діяльність стала одним з основоположних принципів діяльності ТОВ «Домінік Ко». У таблиці 2.2 наведемо основні відомості про досліджуване товариство [88].

Таблиця 2.2 – Основні відомості про ТОВ «Домінік Ко»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко»
2	Скорочена назва	ТОВ «Домінік Ко»
3	Назва підприємства на англійському	LIMITED LIABILITY COMPANY DOMINIK CO (LLC DOMINIK CO)
4	Адреса	36009, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Бірюзова Маршала, будинок 2
5	Код ЄДРПОУ	00382208
6	Дата реєстрації	24.05.2012
7	Директор	Плаксій Валерій Ігорович
8	Основний вид діяльності	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів
9	Основні ринки збуту	Україна, Казахстан, Молдова, Грузія, Республіка Азербайджан, Румунія, Литва, Латвія, Чехія, Естонія та інші

ТОВ «Домінік Ко» проводить свою діяльність на території України по

виробництву кондитерської продукції. Усі виробничі потужності розташовані у Полтаві, які дозволяють виробляти продукцію високої якості, яка відповідає усім міжнародним стандартам якості. Основою функціонування ТОВ «Домінік Ко» є чинна нормативно-правова база [88].

ТОВ «Домінік Ко» у своїй діяльності керується Конституцією України, Господарським, Цивільним та податковим кодексами України, Законами України «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність» тощо.

Слід зазначити, що ТОВ «Домінік Ко» є одним з бюджетоутворюючих підприємств Полтавської області. Протягом всього періоду свого функціонування ТОВ «Домінік Ко» зарекомендувало себе з позитивної сторони як соціально відповідальне підприємство, своєчасно і у повному обсязі сплачує податки, вкладає у розбудові соціальної інфраструктури міста.

У 2022 році український бізнес зазнав кардинальних змін. І великим компаніям, і малим підприємствам довелось долати чимало викликів, які принесла війна.

На ТОВ «Домінік Ко» протягом 2022 р. було посилено постійний контроль за ситуацією на ринку та своєчасне оцінювання як управлінського стану, так і фінансового. За рахунок того, що ТОВ «Домінік Ко» знаходиться відносно віддалено від активних воєнних дій, підприємство мало можливість працювати стабільно.

Враховуючи, що наразі багато виробників змушені були призупинити власну діяльність, ТОВ «Домінік Ко» намагається заповнити ті ніші, що стали вільними на ринку. Також, в зв'язку з міграційними процесами з окупованих територій та тих, де ведуться активні воєнні дії, у підприємства є можливість вирішити кадрові питання. Але, при всьому цьому, протягом 2022 р. спостерігалися великі ризики щодо поставки сировини, дуже важливим, і чи не найболючішим, стало питанням логістичних послуг.

Проте, компанія справилася з даною ситуацією і показала наступні обсяги реалізації продукції за останні 3 досліджувані роки (Додаток А, табл. А.1).

З отриманих даних можна зробити висновок про щорічне зростання

обсягів реалізованої продукції як у натуральній, так і грошовій формі. При чому, зростання спостерігалось за усіма видами продукції, окрім іншої продукції.

Найвищі темпи зростання протягом 2020-2022 рр. показав такий вид продукції як пралін.сорта цукерок (стандартна форма), обсяг реалізації яких збільшився на 105%, тобто більше, ніж удвічі.

Найменші темпи зростання обсягів реалізованої продукції становила інша продукції, обсяги реалізації якої протягом досліджуваного періоду збільшилися тільки на 7,78%.

Досить високі темпи зростання мав такий вид продукції як цукерки ваг. з грильж.корпусом, збільшення становило майже 100%, що свідчить про зростаючий потенціал даного виду продукції.

Обсяги продукції крупн.ваф.основа протягом досліджуваного періоду збільшилися на 75,52%, при чому значне підвищення обсягів реалізованої продукції відбулося саме у 2022 р. і склало 83,63%.

Печиво+шоколад також мають позитивну динаміку до зростання щодо обсягів реалізації. Так, у 2020 р. даний вид продукції було реалізовано на суму 48019 тис. грн, тоді як у 2022 р. досліджуваний показник зріс до 89392 тис. грн. На збільшення даної суми вплинули як обсяги реалізованої продукції, так і зростання ціни на даний вид продукції.

Стабільність демонстрував і такий вид продукції як Печиво, протягом досліджуваного періоду обсяги реалізації збільшилися на 59,57%, що є досить непоганим показником. Дохід від реалізації продукції Драже збільшився на 38,14%. Структуру обсягів реалізованої продукції ТОВ «Доменік Ко» представлена на рисунку 2.6.

За даними рисунку 2.6 можна зробити висновок, що серед визначеного переліку продукції основні доходи підприємству забезпечує такий вид продукції як драже, питома вага доходів від реалізації якого була найвищою у 2020 р. та становила 18%, найнижчою у 2021 р. і становила 16%. У 2022 р. частка доходу від реалізації даного виду продукції склала 17%.

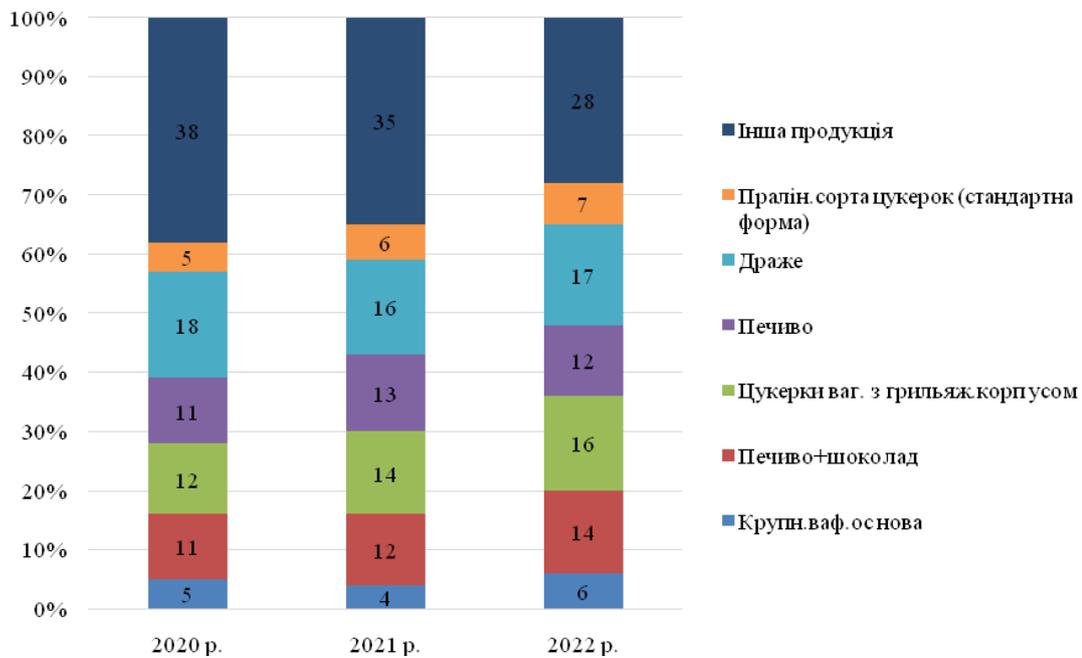


Рисунок 2.6 – Структура обсягу реалізованої продукції ТОВ «Домінік Ко» у 2020-2022 рр.

Щорічно відмічається зростання частки доходу від реалізації такого виду продукції як цукерки вагові з грильязж.корпусом, якщо даний вид продукції у 2020 р. приніс підприємству 12% від загального доходу від реалізації, у 2021 р. – 14%, то у 2022 р. вже 16%, що свідчить про зростання попиту на даний вид продукції та можливість підприємства збільшувати обсяги реалізації. Печиво+шоколад також демонструють подібну тенденцію: якщо у 2020 р. дохід від реалізації даного виду продукції становив 11%, то у 2021 р. – 12%, у 2022 р. – 14%. Тобто, можна стверджувати, що у товарному асортименті ТОВ «Домінік Ко» сформувалися товарні позиції, які зайняли лідируючі позиції серед споживачів.

Наразі, відповідно інформації, розміщеної на сайті компанії, підприємство виготовляє продукцію за 8 основними групами: «цукерки», «печиво», «вафлі», «шоколад», «драже», «карамель», «снекова продукція», «комбіновані продукти» та 2 додатковими: такими як «новинки» та «новорічна продукція». Відповідно до Державного класифікатора вся продукція досліджуваного товариства поділяється на 4 номенклатурних групи (табл..2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз товарної номенклатури продукції ТОВ «Домінік Ко» за Державним класифікатор

Код продукції за державним класифікатором	Товарна група	Кількість видів продукції
15.82.12. Бісквіти та печиво		
15.82.12.551	Печиво цукрове	10
15.82.12.552	Печиво здобне	1
15.82.12.553	Печиво затяжне	9
15.82.12.554	Печиво листове	6
15.82.12.590	Вафлі без какао	2
15.82.12.591	Вафлі з жировими начинками	4
15.82.12.592	Вафлі з помадками та цукровими начинками	5
15.82.12.593	Вафлі з праліновими начинками	2
15.82.12.594	Вафлі інші	4
15.82.13. Вироби хлібобулочні інші		
15.82.13.200	Проскури, порожні капсули, облатки для запечатування	5
15.82.13.400	Печиво інше без какао	3
15.82.13.500	Вироби борошняні здуті (солоні чи ароматизовані)	10
15.84.22. Шоколад та вироби шоколадні фасовані		
15.84.22.330	Шоколад та шоколадні вироби з наповнювачем	5
15.84.22.350	Шоколад та шоколадні вироби без наповнювача з додаванням зерна, фруктів, чи горіхів у всьому об'ємі	5
15.84.22.390	Шоколад та шоколадні вироби без наповнювачів інші	5
15.84.22.451	Шоколад звичайний з добавленнями	6
15.84.22.454	Шоколад молочний	3
15.84.22.455	Шоколад фігурний	5
15.84.22.530	Вироби шоколадні кондитерські інші з наповнювачами	10
15.84.22.600	Вироби цукрові кондитерські та їх замітники, які містять какао	3
15.84.23. Вироби цукрові кондитерські		
15.84.23.630	Вироби кондитерські цукрові глазуровані	13
15.84.23.650	Вироби кондитерські желеподібні з камедей	8
15.84.23.731	Ірис	1
15.84.23.750	Карамель	2
15.84.23.751	Карамель льодяникова	3
15.84.23.752	Карамель з фруктовими, ягідними, фруктово-ягідними та желейними начинками	3
15.84.23.757	Драже	13
15.84.23.900	Вироби цукрові кондитерські інші	3
15.84.23.905	Східні солодоші	3

Як можна зробити висновок, ТОВ «Домінік Ко» має досить широкий асортимент продукції, що наразі налічує 4 основних номенклатурних групи. При чому глибина товарної продукції підприємства досить велика, адже кожна група продукції має від 3 до 8 товарних груп, які в свою чергу мають від 1 до 13 видів товарних одиниць. У загальному підприємство виготовляє більше 150 найменувань продукції.

Аналіз структури асортименту було проведено за товарними групами продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура асортименту продукції ТОВ «Домінік Ко»

Найменування продукції	Реалізовано у вартісних показниках, тис.грн			Структура, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Цукерки подарункові	6111	4173	10216	1,4	0,8	1,6
Шоколадні цукерки	11786	9910	17878	2,7	1,9	2,8
Глазуровані цукерки	3492	5737	8939	0,8	1,1	1,4
Суфлейні, желейні	4802	6780	8939	1,1	1,3	1,4
Помадні цукерки	2183	3129	7024	0,5	0,6	1,1
Печиво Здорове харчування	3929	5737	5747	0,9	1,1	0,9
Здобне печиво	3492	5216	7024	0,8	1	1,1
Затяжне печиво, крекер	4802	6780	8939	1,1	1,3	1,4
Глазуроване печиво	7421	6780	9578	1,7	1,3	1,5
Печиво сендвіч	8294	5737	7662	1,9	1,1	1,2
Печиво цукрове	10477	9910	8301	2,4	1,9	1,3
Вафлі	13969	17733	18517	3,2	3,4	2,9
Вафельні цукерки	17898	17733	22348	4,1	3,4	3,5
Чорний шоколад	31867	33902	45334	7,3	6,5	7,1
Молочний шоколад	29248	35466	42142	6,7	6,8	6,6
Шоколадні батончики з начинкою	44090	57893	69598	10,1	11,1	10,9
Драже	40597	54764	56827	9,3	10,5	8,9
Льодяникова карамель	57186	58415	79814	13,1	11,2	12,5
Карамель з начинкою	58495	74062	81729	13,4	14,2	12,8
Жувальна карамель	35796	47462	56827	8,2	9,1	8,9
Ірис	20517	26600	31287	4,7	5,1	4,9
Снекова продукція	17025	21906	27456	3,9	4,2	4,3
Комбінована продукція	3056	5737	6385	0,7	1,1	1
Разом	436532	521563	638511	100	100	100

Найбільшою популярністю користуються такі види продукції, як шоколадні батончики з начинкою, льодяникова карамель та карамель з начинкою, яка у структурі асортименту продукції становить більше 10% протягом досліджуваного періоду.

Важливим вплив на ефективність функціонування ТОВ «Домінік Ко» має сформована організаційна структура управління. Як і у більшості підприємств, які створені у вигляді товариство з обмеженою відповідальністю, ТОВ «Домінік Ко» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління.

Схематично її структура наведена у Додатку Б (рис. Б.1).

Згідно неї вищим органом управління ТОВ «Домінік Ко» є загальні збори учасників, які складаються із засновників товариства. Загальні збори учасників є головним керівним органом товариства та відповідають за прийняття стратегічно важливих рішень. До таких рішень відноситься зміна сфери діяльності, збільшення/зменшення статутного капіталу, припинення діяльності тощо [88].

Виконавчим органом управління ТОВ «Домінік Ко» є директор. Він здійснює поточне керівництво досліджуваним товариством та відповідає перед загальними зборами учасників. До його безпосередньої компетенції входить наступне коло завдань:

- сприяти успіху товариству;
- приймати та звільняти працівників;
- здійснювати керівництво усім трудовим персоналом;
- неухильно дотримуватися чинного вітчизняного законодавства;
- координація виробничо-господарської діяльності товариства;
- організація роботи трудового колективу та створення безпечних й сприятливих умов для їх праці;
- вживати заходи направлені на розвиток персоналу;
- представляти товариство у зовнішньому середовищі, тощо.

Ревізійна комісія ТОВ «Домінік Ко» здійснює систематичну перевірку фінансово-господарської діяльності досліджуваного товариства. За її результатами загальні збори учасників оцінюють роботу директора ТОВ «Домінік Ко». Головне завдання ревізійної комісії перевірка існуючого фінансового стану досліджуваного товариства, виявляти факти шахрайства, неправомірного використання активів підприємства тощо. Про результати такої перевірки ревізійна комісія формує відповідні висновки та доповідає про ці факти загальним зборам учасників [88].

Увесь трудовий склад підпорядкований директору ТОВ «Домінік Ко». Кожен структурний підрозділ знаходиться у підпорядкуванні певного керівника. Заступниками ТОВ «Домінік Ко» є директор з продажу та головний

бухгалтер. Кожен працівник виконує свої обов'язки відповідно до посадових інструкцій.

Виробнича структура на ТОВ «Домінік Ко» представлена на рисунку 2.7.

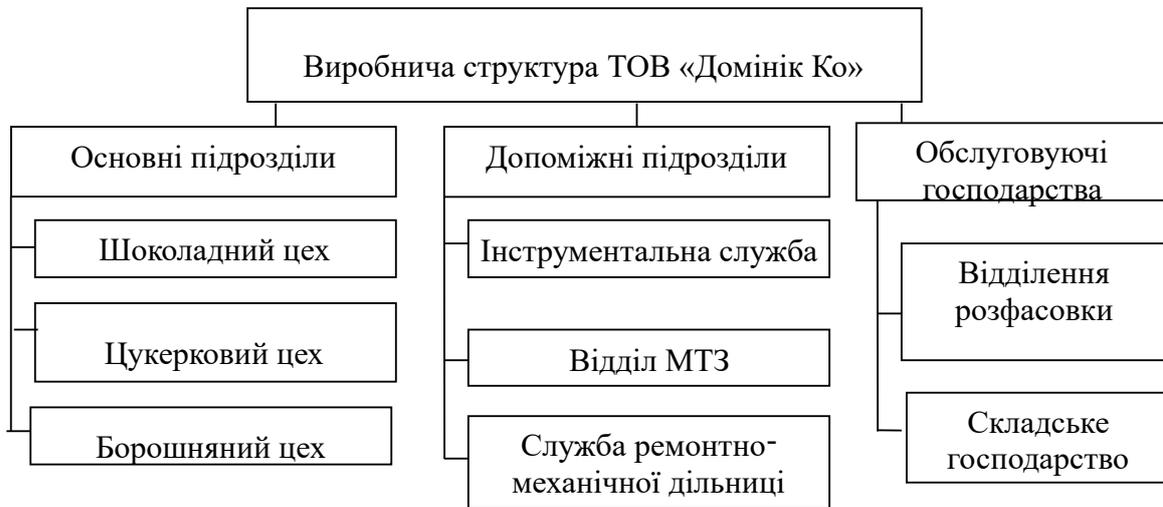


Рисунок 2.7 – Виробнича структура ТОВ «Домінік Ко»

ТОВ «Домінік Ко» функціонує у зовнішньому середовищі, а тому повинно функціонувати враховуючи зміни у ньому. Вплив зовнішнього середовища на функціонування ТОВ «Домінік Ко» визначимо за допомогою PEST-аналізу, результати якого наведено у таблиці 2.5 [88].

На основі результатів проведеного PEST-аналізу можемо зробити висновок про те, що вплив факторів макросередовища на діяльність ТОВ «Домінік Ко» є негативним. Найбільшу загрозу в сучасних умовах несе повномасштабна війна в Україні. Її подальше розгортання на території України призводить до знищення інфраструктури, високої смертності, зростання міграції до іноземних країн дітей та жінок, які є головними споживачами кондитерської продукції.

Економічні фактори також негативно впливають через девальвацію національної валюти, високої вартості енергоносіїв та сировини. Через війну в Україні може бути дефіцит цукру, що є важливим компонентом виробництва кондитерської продукції.

Головними елементами мікросередовища є споживачі.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз ТОВ «Домінік Ко»

№	Фактори	Важливість для підприємства (в сукупності 1)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+;-)	Оцінка впливу
1. Політичні фактори:					
1.1	Війна на території України	0,35	3	-	-1,05
1.2	Вступ до ЄС	0,3	2	-	+0,6
1.3	Високий рівень корупції	0,35	2	-	-0,7
Разом		1			-1,15
2. Економічні фактори:					
2.1	Зниження мита	0,3	3	+	+0,9
2.2	Девальвація національної валюти	0,2	3	-	-0,6
2.3	Підвищення вартості сировини, енергоресурсів	0,2	2	-	-0,4
2.4	Зниження реальних доходів потенційних споживачів	0,3	3	-	-0,9
Разом		1			-1
3. Соціальні фактори:					
3.1	Соціальна напруженість через пандемію Covid-19	0,25	3	-	-0,75
3.2	Зміна смаків та потреб споживачів	0,25	2	-	-0,5
3.3	Демографічна криза	0,5	3	-	-1,5
Разом		1			-2,75
4. Технологічні фактори:					
4.1	Зростання швидкості трансферу технологій	0,35	3	+	+1,05
4.2	Доступ до сучасних технологій	0,35	3	+	+1,05
4.3	Державна підтримка інноваційної діяльності	0,3	2	-	-0,6
Разом		1			+1,5

Продукція Товариства реалізується на внутрішньому ринку через оптових дистриб'юторів, з якими укладаються довгострокові договори, точку роздрібною торгівлі, інтернет-магазин та експортується.

При роботі з дистриб'юторами враховується територіальна політика, а також цінова політика (прописані рекомендовані ціни).

Спільно з дистриб'юторами здійснюються заходи по просуванню Торгової марки «Домінік» до кінцевого споживача [88].

Прямі поставки здійснюються в торговельні мережі ТОВ «Фудком», ТОВ «АТБ маркет» тощо. Певну долю продажу становить реалізація кондитерських виробів через фірмовий магазин Товариства.

Активна модернізація обладнання Товариства і встановлення нових технологічних ліній дозволили розширити і урізноманітнити асортиментний портфель Товариства.

ТОВ «Домінік Ко» функціонує на ринку з метою задоволення потреб саме споживачів. Від того, наскільки задоволений персонал залежать кінцеві результати роботи досліджуваного товариства. Виходячи з специфіки роботи ТОВ «Домінік Ко» має велику кількість потенційних споживачів. Адже, споживачами кондитерської продукції є абсолютно кожен громадян. Основними клієнтами є жінки та діти. Реалізовує ТОВ «Домінік Ко» свою продукцію як прямо кінцевим клієнтам через власні фірмові магазини, так і через дистриб'юторів. Продукція ТМ «Домінік» представлена в усіх продуктових магазинах та супермаркетах. Прямі поставки ТОВ «Домінік Ко» організовує до «АТБ» та «Ашан». З даними компаніями досліджуване товариство має налагоджені контакти та довгу взаємовигідну співпрацю.

Ринки збуту ТОВ «Домінік Ко» не обмежуються Україною [88]. Продукція досліджуваного товариства успішно реалізовується і у таких державах як Казахстан, Молдова, Грузія, Республіка Азербайджан, Румунія, Литва, Латвія, Чехія, Естонія та інші. Слід зазначити, що у світлі можливого прискореного входження України у ЄС перед ТОВ «Домінік Ко» відкриються нові перспективи щодо виходу на ринки ЄС.

2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Оцінка економічних та фінансових показників ТОВ «Домінік Ко», включаючи поточний та майбутній стан є важливим кроком у визначенні загальних умов для функціонування та розвитку підприємства. Ця оцінка допомагає приймати необхідні управлінські рішення і є фундаментальною передумовою для збереження конкурентоспроможності підприємства та його існування на ринку.

Результати фінансово-економічного аналізу систематизовані та представлені у вигляді таблиці В.1 у Додатку В.

Чистий дохід від реалізації продукції на ТОВ «Домінік Ко» зростав протягом 2020–2022 рр. з 436532 тис. грн. до 638511 тис. грн, тобто на 201979

тис. грн., що становить 46,27% (рис. 2.8).

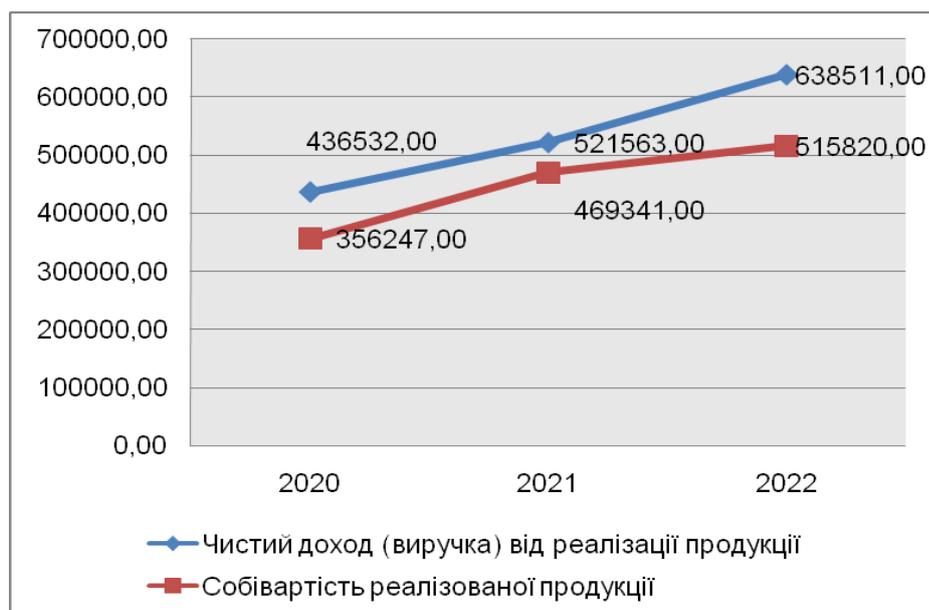


Рисунок 2.8 – Динаміка чистого доходу та собівартості продукції на ТОВ «Домінік Ко» за 2020-2022 роки, тис.грн

Собівартість продукції також мала стабільну динаміку до зростання і протягом досліджуваного періоду збільшилася на 44,79%. Операційні витрати товариства мають стабільну динаміку до зростання з 449608 тис. грн у 2020 р. до 612569 тис. грн у 2022 р., тобто на 162961 тис. грн або 36,25%.

Слід зазначити, що темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції є вищими, ніж темпи зростання сумарних операційних витрат, що свідчить про ефективну управлінську діяльність досліджуваного підприємства. Слід зазначити, що тільки у 2022 р. чистий дохід від реалізації продукції перевищив операційні витрати підприємства, тобто ТОВ «Домінік Ко» отримало прибуток від операційної діяльності.

Відповідно до фінансових показників діяльності ТОВ «Домінік Ко», компанія зазнала значних фінансових труднощів у 2021 р. Валовий прибуток того року був найнижчим і становив 52222 тис. грн, що на 34,95% менше, ніж у 2020 р. та у 2,3 рази менше, ніж у 2022 р. Максимальний рівень валового прибутку ТОВ «Домінік Ко» спостерігався на кінець досліджуваного періоду, що може свідчити про спроможність компанії справлятися з тимчасовими

фінансовими труднощами.

Оснoву фінансового результату до оподаткування складає прибуток операційний, який у 2020 р. становив 31914 тис. грн, у 2022 р. 65720 тис. грн. У 2021 р. підприємство проводило збиткову діяльність, тому даний фінансовий результат був від'ємний. Подібну динаміку має й показник чистого прибутку підприємства (рис. 2.9).

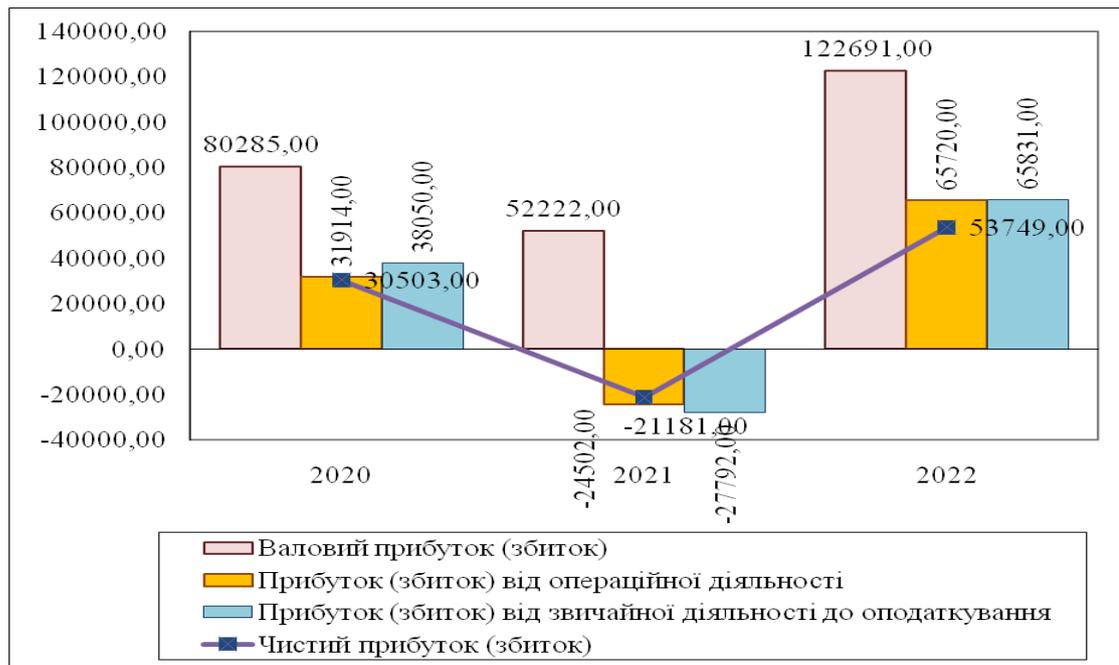


Рисунок 2.9 – Основні фінансові результати ТОВ «Домінік Ко» за 2020–2022 рр., тис.грн

Збільшення прибутку ТОВ «Домінік Ко» можливе за рахунок: нарощення обсягів реалізації продукції, здійснення заходів щодо підвищення продуктивності праці своїх працівників, зменшення витрат на збут продукції, грамотної побудови договірних відносин з постачальниками, підвищення системи маркетингової діяльності на підприємстві, постійного проведення наукових досліджень аналізу ринку, поведінки споживачів і найближчих конкурентів.

Показники рентабельності ТОВ «Домінік Ко» у 2021 р. набули від'ємного значення, так як товариство закінчило фінансовий рік збитково (рис. 2.10)

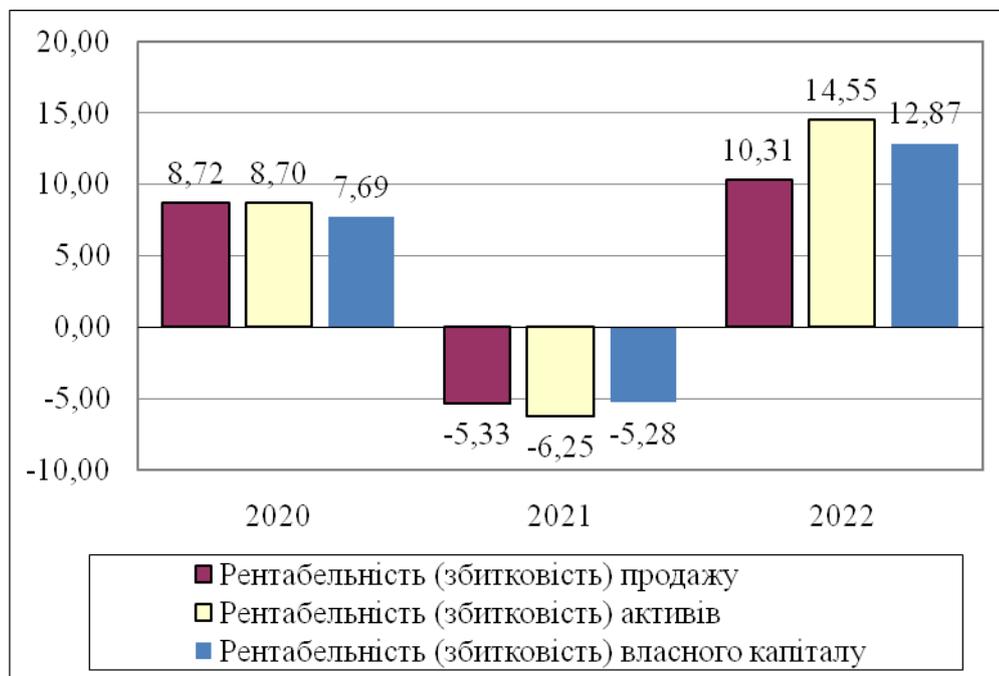


Рисунок 2.10 – Динаміка показників рентабельності на ТОВ «Домінік Ко» за 2020-2022 роки, %

Найвищого значення всі досліджувані коефіцієнти рентабельності мали у 2022 році. Ці значення навіть перевищили рівень 2020 року.

Економічні та фінансові результати залежать від ефективності використання ресурсів підприємства. Проаналізуємо їх.

Основні засоби ТОВ «Домінік Ко» характеризуються високим рівнем зносу (рис. 2.11). Даний показник зростає протягом трьох років.

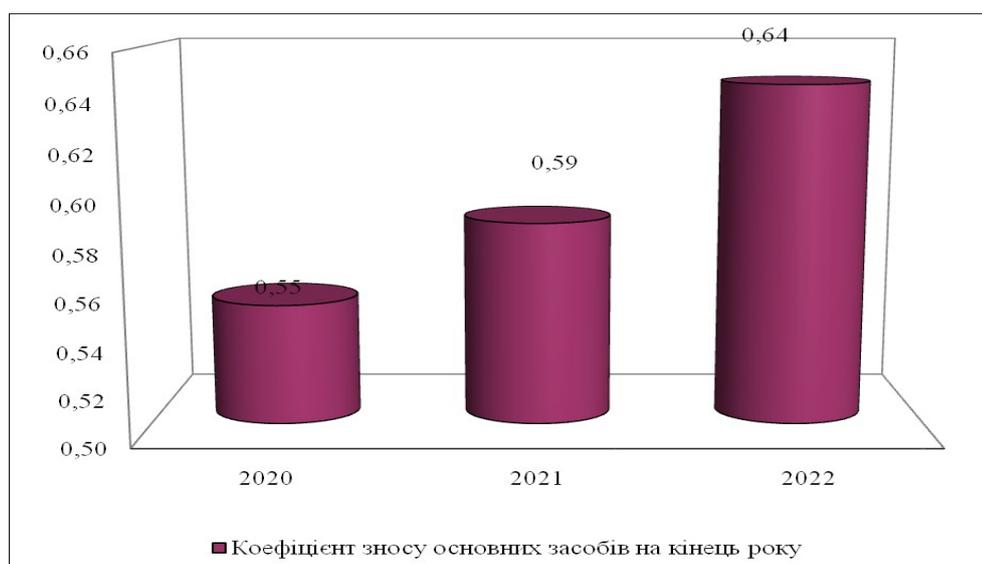


Рисунок 2.11 – Рівень зносу основних засобів на ТОВ «Домінік Ко» за 2020-2022 роки

В той же час рівень використання основних засобів, який характеризується показником фондівдачі свідчить про ефективність, яка зростає протягом всього періоду (рис. 2.12).

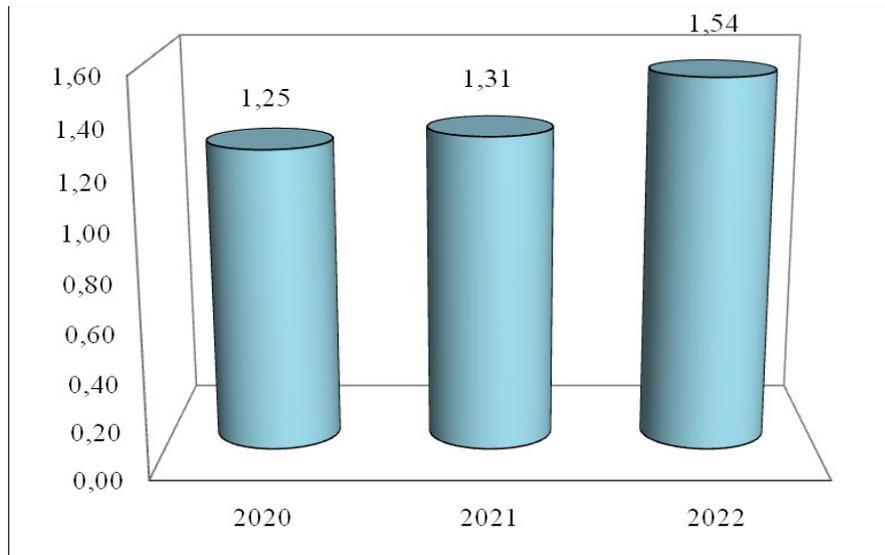


Рисунок 2.11 – Фондівдача на ТОВ «Домінік Ко» за 2020-2022 роки

Показники ефективності використання підприємством оборотних засобів показують протягом 2020-2022 років покращення показників коефіцієнту обіговості (рис. 2.12)

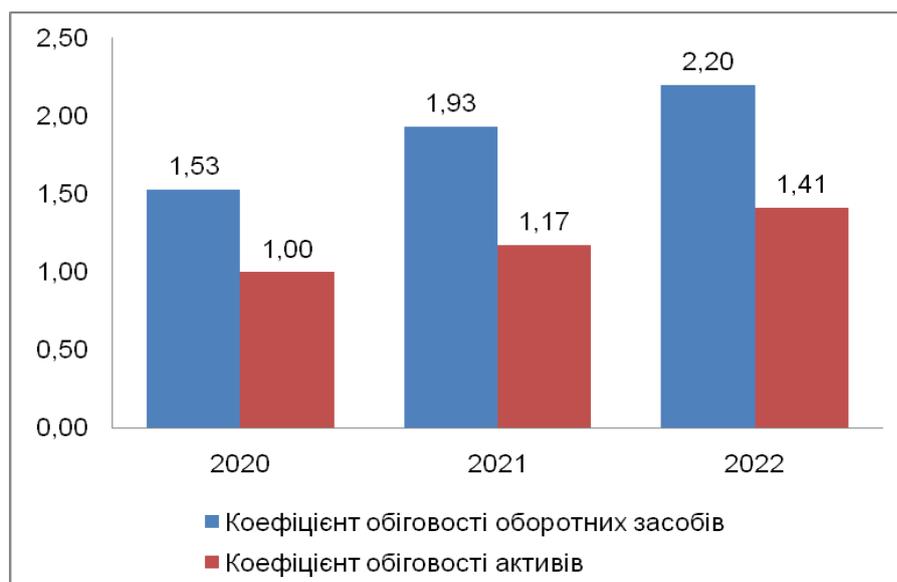


Рисунок 2.12 – Динаміка коефіцієнтів обіговості на ТОВ «Домінік Ко» за 2020-2022 роки

Важливими є трудові ресурси, від інтенсивності їх діяльності залежать показники продуктивності праці. Динаміка показників свідчить про їх зростання та підвищення ефективності протягом 2020-2022 років (рис. 2.13).

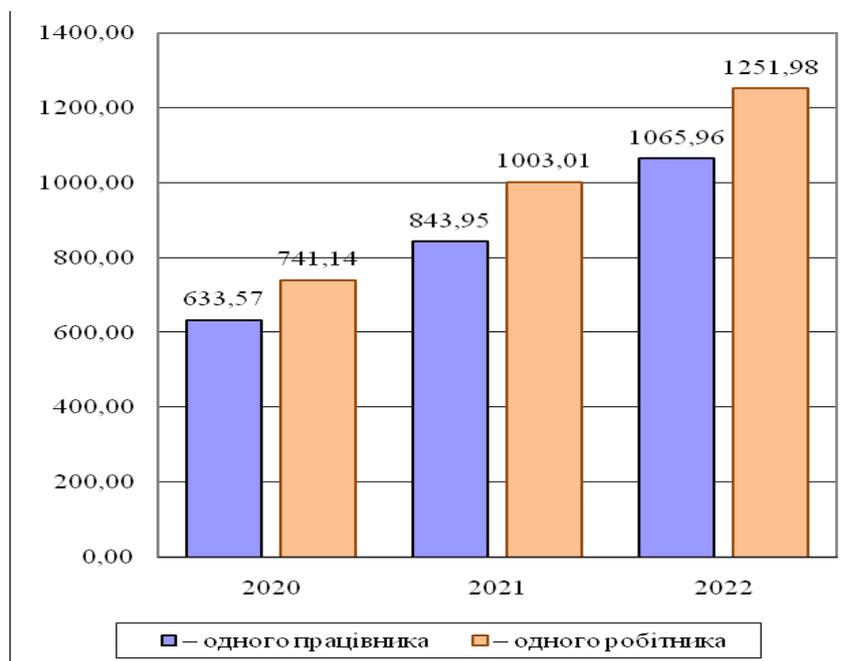


Рисунок 2.13 – Показники продуктивності праці на ТОВ «Домінік Ко» за 2020-2022 роки, тис.грн/особу

Отже, економічні показники у 2022 р. мали позитивну динаміку до покращення, чистий дохід від реалізації продукції перевищив операційні витрати підприємства, тобто ТОВ «Домінік Ко» отримало прибуток від операційної діяльності. Фінансові результати діяльності ТОВ «Домінік Ко» засвідчили про фінансові складнощі у 2021 р., з якими підприємство справилося і у 2022 р. значно покращило значення за усіма досліджуваними показниками, що підтверджують і досліджені показники рентабельності, які у 2022 р. набули максимальних значень.

2.4. Стан охорони праці на товаристві

Товариство з обмеженою відповідальністю "Домінік Ко" є промисловим підприємством, де працівники використовують обладнанням, технології та іншими пристрої.

В разі порушення правил техніки безпеки або неправильної експлуатації

існує ризик травматизму чи навіть смертельних випадків. Україна має досить ретельно регламентовану сферу охорони праці згідно з Законом України "Про охорону праці". Згідно з цим законом, на підприємствах, де чисельність працівників перевищує 50 осіб, обов'язково має бути створена служба охорони праці, якій покладаються основні завдання у забезпеченні безпеки на робочому місці. Згідно з результатами 2022 року, середня кількість працівників на ТОВ "Домінік Ко" становила 599 осіб, що відповідає вимогам для створення служби охорони праці. Склад цієї служби на товаристві зображено на рисунку 2.14.

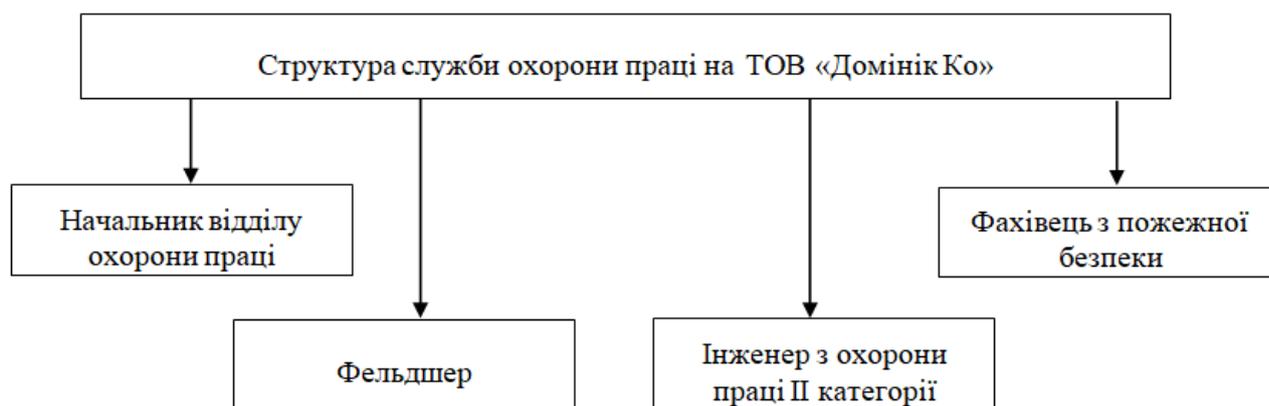


Рисунок 2.14 – Структура служби охорони праці на ТОВ «Домінік Ко»

Основними функціями охорони праці на ТОВ «Домінік Ко» є (рис. 2.15):

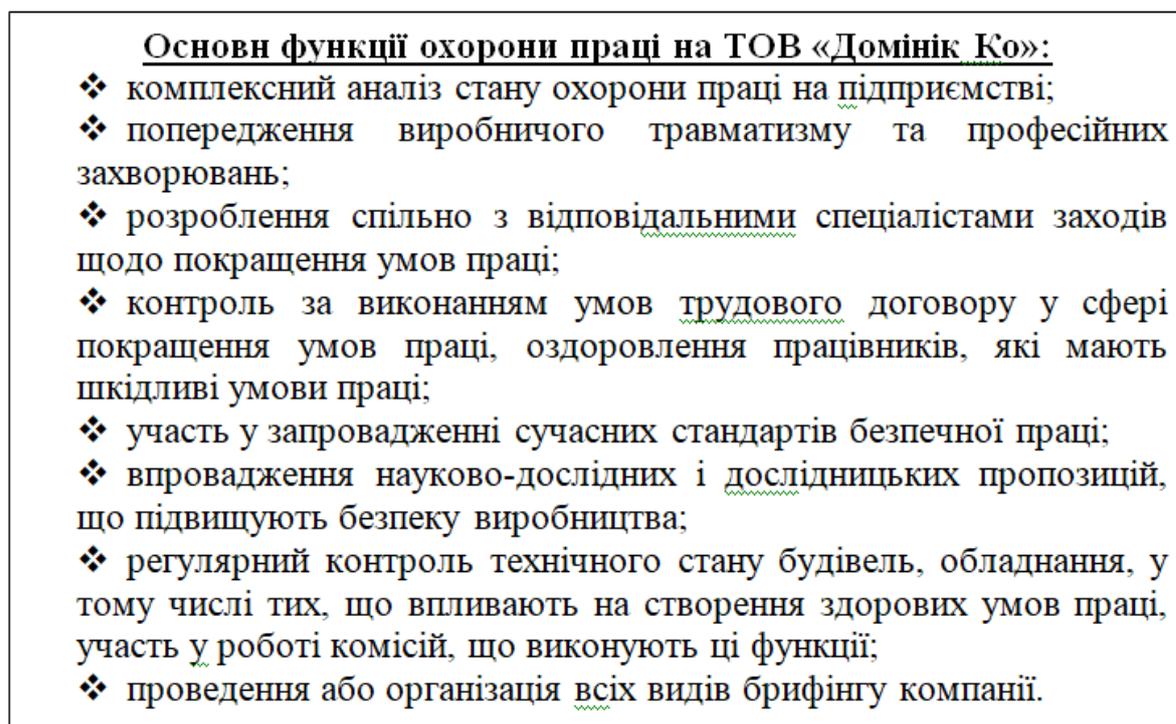


Рисунок 2.15 – Основні функції охорони праці на ТОВ «Домінік Ко»

Безпека, охорона праці та здоров'я є найвищим пріоритетом у діяльності ТОВ «Домінік Ко», а результати роботи з безпеки та охорони праці є одним із ключових показників діяльності виконавчого керівництва.

Зараз на ТОВ «Домінік Ко» впроваджується Система управління охороною праці, яка відповідає вимогам ISO 45001 Система управління гігієною та безпекою праці (міжнародно визнаний стандарт).

Найважливіші пріоритети ТОВ «Домінік Ко» у частині охорони праці наступні (рис. 2.16).

Найважливіші пріоритети ТОВ «Домінік Ко» у частині охорони праці	
❖	безпека та здоров'я працівників є першочерговими щодо результатів виробничої діяльності;
❖	створення безпечних і здорових умов праці на робочих місцях з метою профілактики виробничих трав та професійних захворювань;
❖	керівництво та відповідальність працівників у сфері охорони праці;
❖	проведення системної роботи з оцінки виробничих ризиків, розроблення та впровадження заходів щодо їх зниження та контролю ризиків у сфері охорони праці

Рисунок 2.16 – Найважливіші пріоритети ТОВ «Домінік Ко»

Всі працівники, що приймаються на роботу повинні пройти вступний інструктаж у режимі онлайн.

На утримання служби охорони праці щорічно виділяються кошти у розмірі 0,5% від суми фонду оплати праці. Розрахунок коштів, виділених компанією на поліпшення умов праці, наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз коштів, які виділялися на поліпшення умов праці на ТОВ «Домінік Ко» у 2020-2022 рр.

Плановий рік	Фонд оплати праці, тис. грн.	Виділені кошти на поліпшення умов праці, тис. грн.
2020	66760	333,8
2021	78626	393,13
2022	71978	359,89

ТОВ «Домінік Ко» скоротило витрати на поліпшення умов праці у 2022

році через зменшення фонду оплати праці за рік.

Динаміка виділених коштів на охорону праці ТОВ «Домінік Ко» у 2020-2022 рр. наведено на рисунку 2.17.

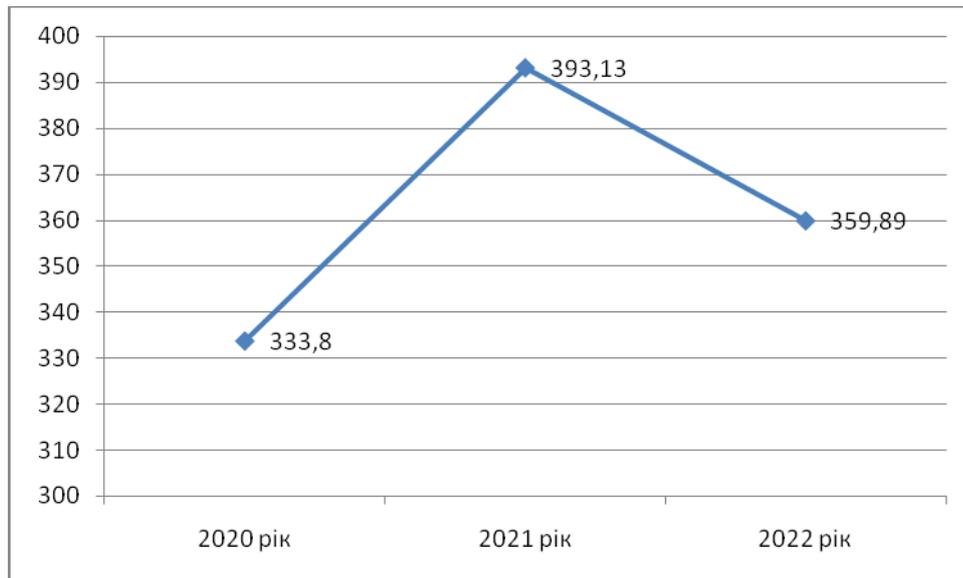


Рисунок 2.17 – Динаміка виділених коштів на охорону праці ТОВ «Домінік Ко» у 2020-2022 роки, тис.грн

Загалом можна відзначити, що на ТОВ "Домінік Ко" створено відповідні умови праці для всіх категорій персоналу. Протягом періоду з 2020 по 2022 роки не було зафіксовано жодного випадку травматизму або професійного захворювання.

Висновок до розділу 2

У другому розділі даної роботи досліджено ринкове середовище функціонування ТОВ «Домінік Ко». Результати проведеного PEST- аналізу показують, що ТОВ «Домінік Ко» функціонує у досить складному зовнішньому середовищі. Головним загрозами, які стримують розвиток ТОВ «Домінік Ко» є війна в Україні, девальвація національної валюти, підвищення вартості енергоносіїв та сировини.

Основною метою діяльності ТОВ «Домінік Ко» є задоволення потреб саме споживачів. Підприємство нарощує виробничі потужності, приділяє увагу питанням модернізації, оновлює товарний асортимент, працюючи над

розробкою нової рецептури, приділяє увагу якості сировини.

Економічні показники у 2022 р. мали позитивну динаміку до покращення, чистий дохід від реалізації продукції перевищив операційні витрати підприємства, тобто ТОВ «Домінік Ко» отримало прибуток від операційної діяльності. Фінансові результати діяльності ТОВ «Домінік Ко» засвідчили про фінансові складнощі у 2021 р., з якими підприємство справилося і у 2022 р. значно покращило значення за усіма досліджуваними показниками, що підтверджують і досліджені показники рентабельності, які у 2022 р. набули максимальних значень.

На товаристві створені належні умови праці. Протягом 2020-2022 рр. не було жодного випадку травматизму чи професійного захворювання.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ДОМІНІК КО»

3.1. Аналіз кадрової політики ТОВ «Домінік Ко»

Відображенням ефективності кадрової політики на підприємстві є результати його діяльності. особливу увагу заслуговують показники ефективності праці, одним з яких є рівень продуктивності.

Обсяги виробництва продукції на ТОВ «Домінік Ко» зростали протягом всього періоду (рис. 3.1), середньооблікова чисельність працівників має динаміку до зниження (рис. 3.2).

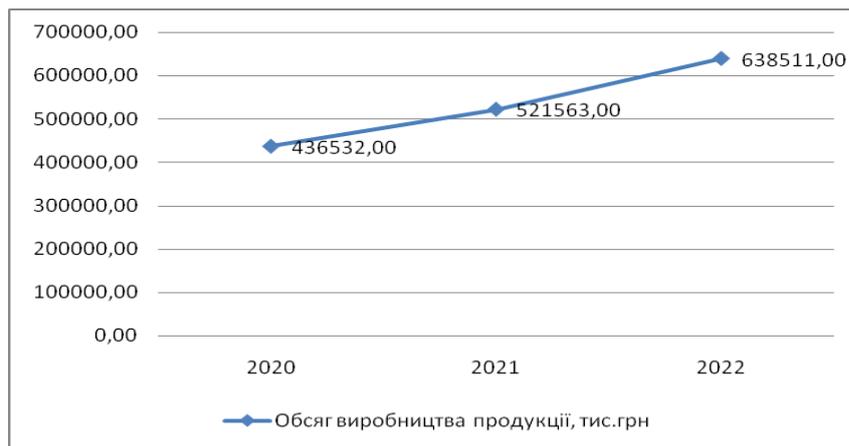


Рисунок 3.1 – Обсяг виробництва продукції на ТОВ «Домінік Ко» за 2020-2022 роки

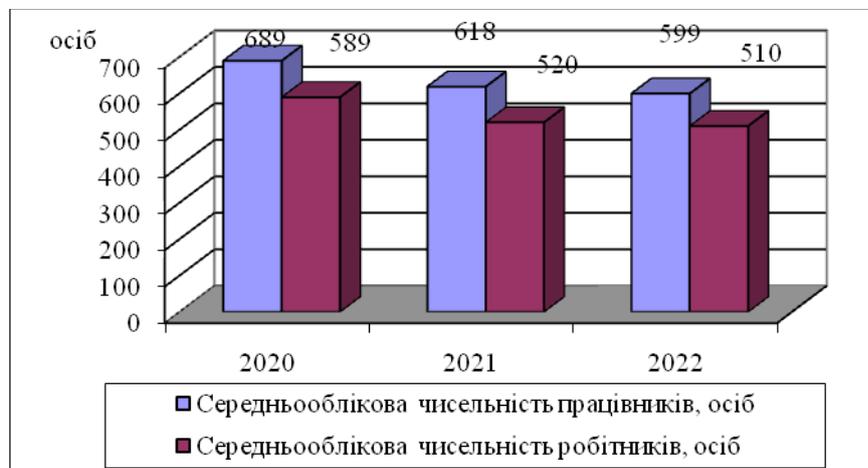


Рисунок 3.2 – Середньооблікова чисельність працівників та робітників

Рівень продуктивності праці, що виражений у вартісних показниках протягом трьох років зростає (рис. 3.3).

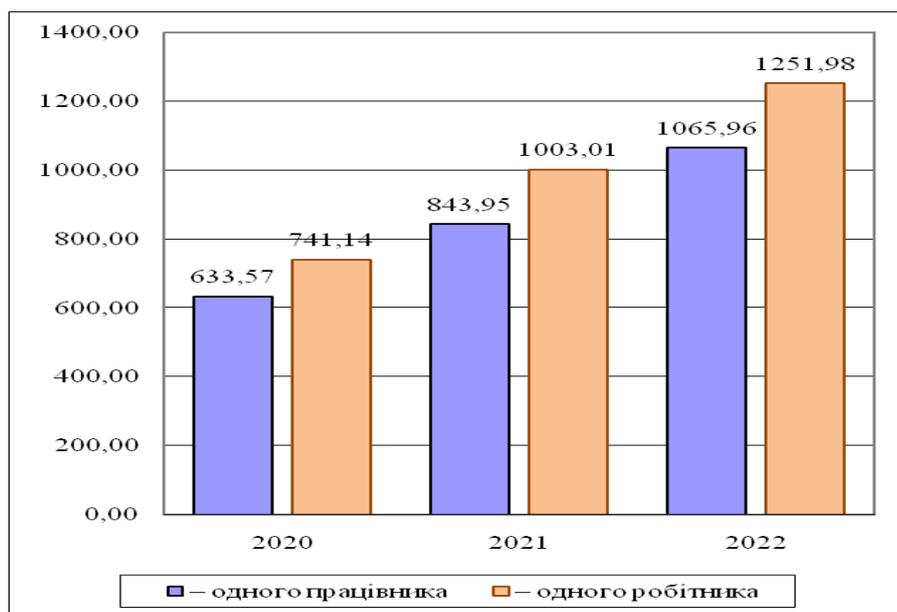


Рисунок 3.3 – Динаміка середньорічної продуктивності праці на ТОВ «Домінік Ко» за 2020-2022 роки

На продуктивність праці значно впливають кваліфікація працівника та його мотивація. Важливим етапом аналізу системи мотивації праці на підприємстві є оцінка всього колективу, його кількісних та якісних показників.

Проаналізуємо склад та структуру персоналу товариства за 2020-2022 роки (табл.3.1).

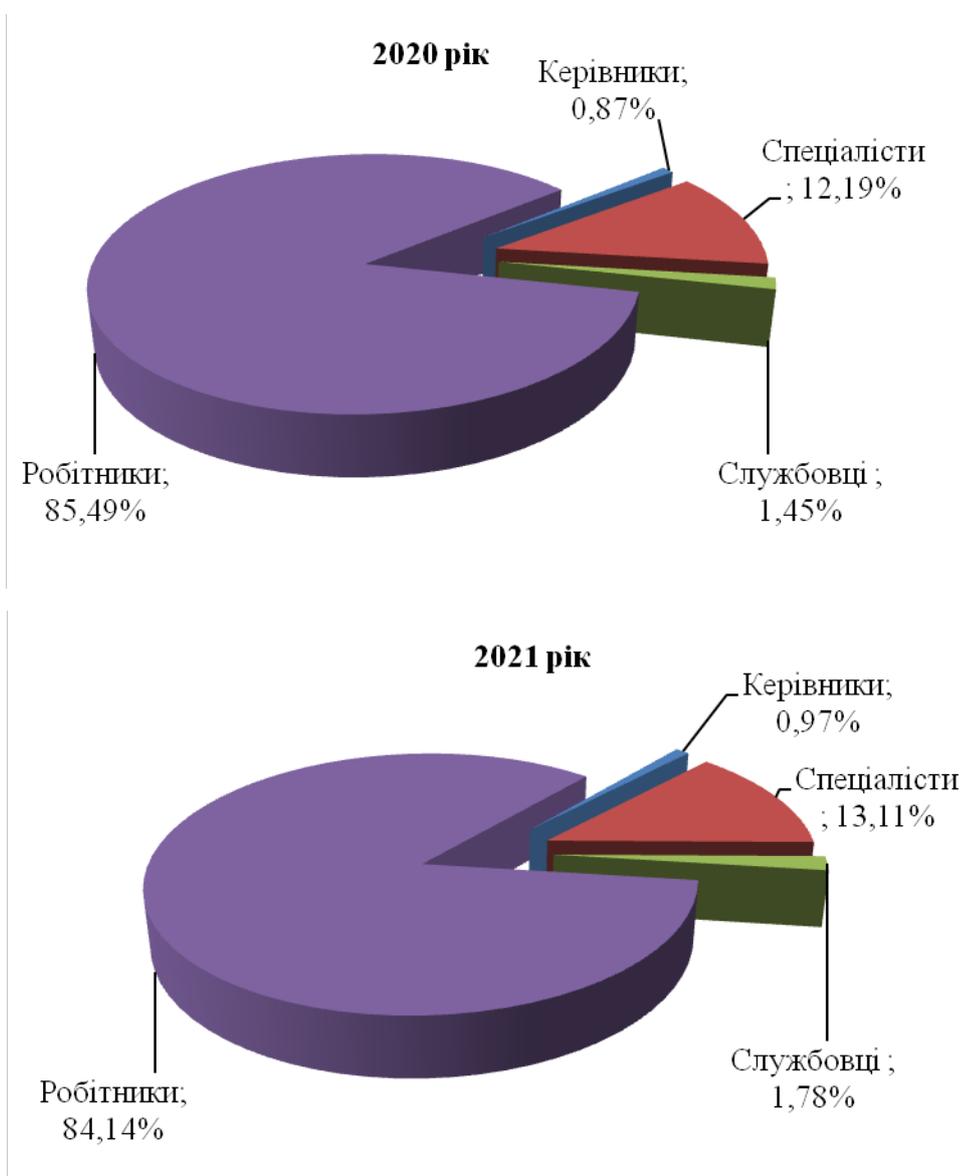
Таблиця 3.1 – Склад та структура персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2020-2022 рік

Показники	2020		2021		2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	689	100	618	100	599	100
Розподіл працівників за характером функцій						
Керівники	6	0,87%	6	0,97%	6	1,00%
Спеціалісти	84	12,19%	81	13,11%	71	11,85%
Службовці	10	1,45%	11	1,78%	12	2,00%
Робітники	589	85,49%	520	84,14%	510	85,14%

Продовження таблиці 3.1

Розподіл працівників за рівнем освіти						
З вищою освітою	473	68,65%	408	66,02%	394	65,78%
З середньо-спеціальною	185	26,85%	182	29,45%	180	30,05%
З незакінченою вищою	–	0,00%	–	0,00%	–	0,00%
З середньою освітою	31	4,50%	28	4,53%	25	4,17%

ТОВ «Домінік Ко» має основним видом діяльності виробництво. Тому питома вага робітників переважає (рис. 3.4).



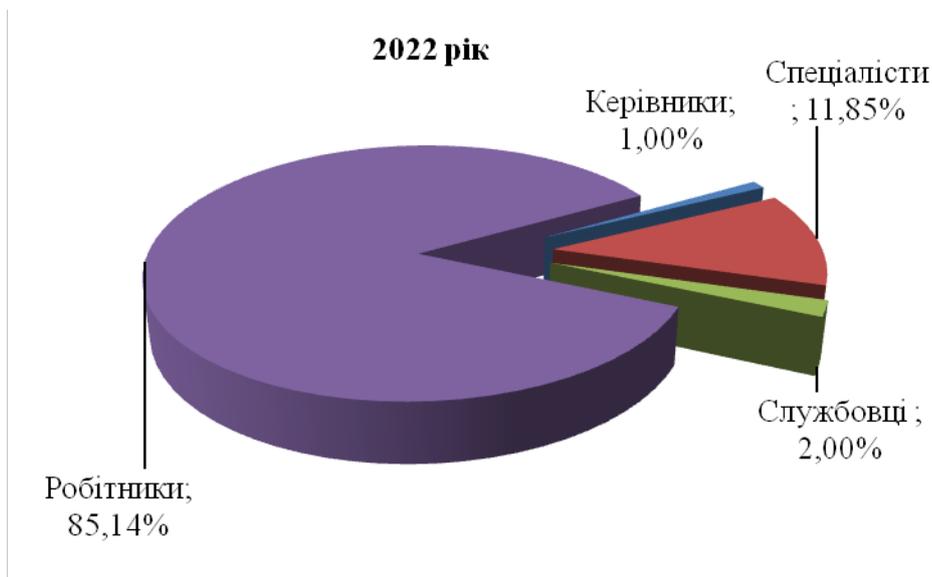
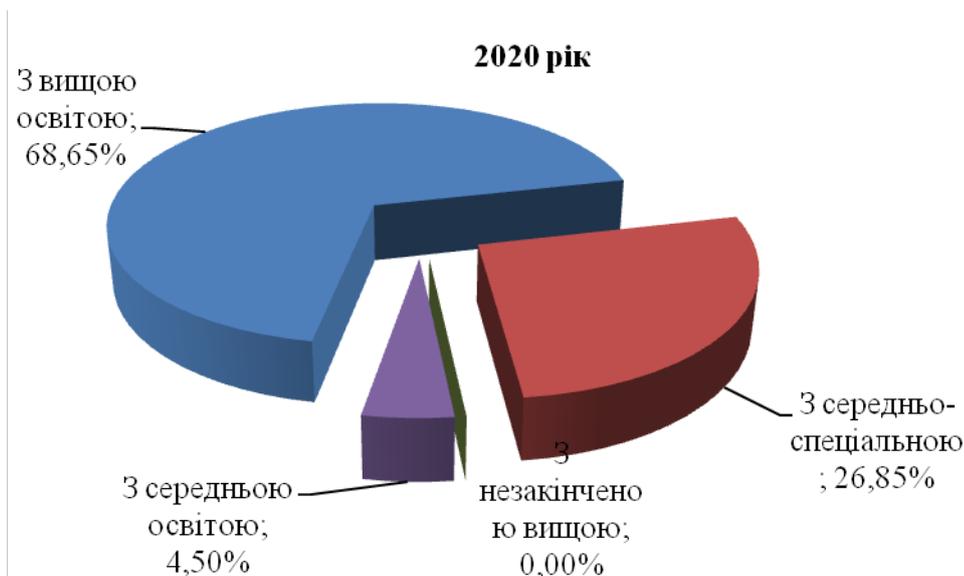


Рисунок 3.4 – Структура персоналу за 2020-2022 роки за характером виконуваних функцій

У 2020 році їх було 44%, а вже у наступних періодах частка не суттєво зменшується з 85,49% до 85,14%.

Динаміка кількості працівників за рівнем освіти на товаристві за 2020-2022 роки наведено на рисунку 3.5.

Переважає кількість працівників на підприємстві (близько 68,65%-65,78%) мають вищу освіту (рис. 3.5).



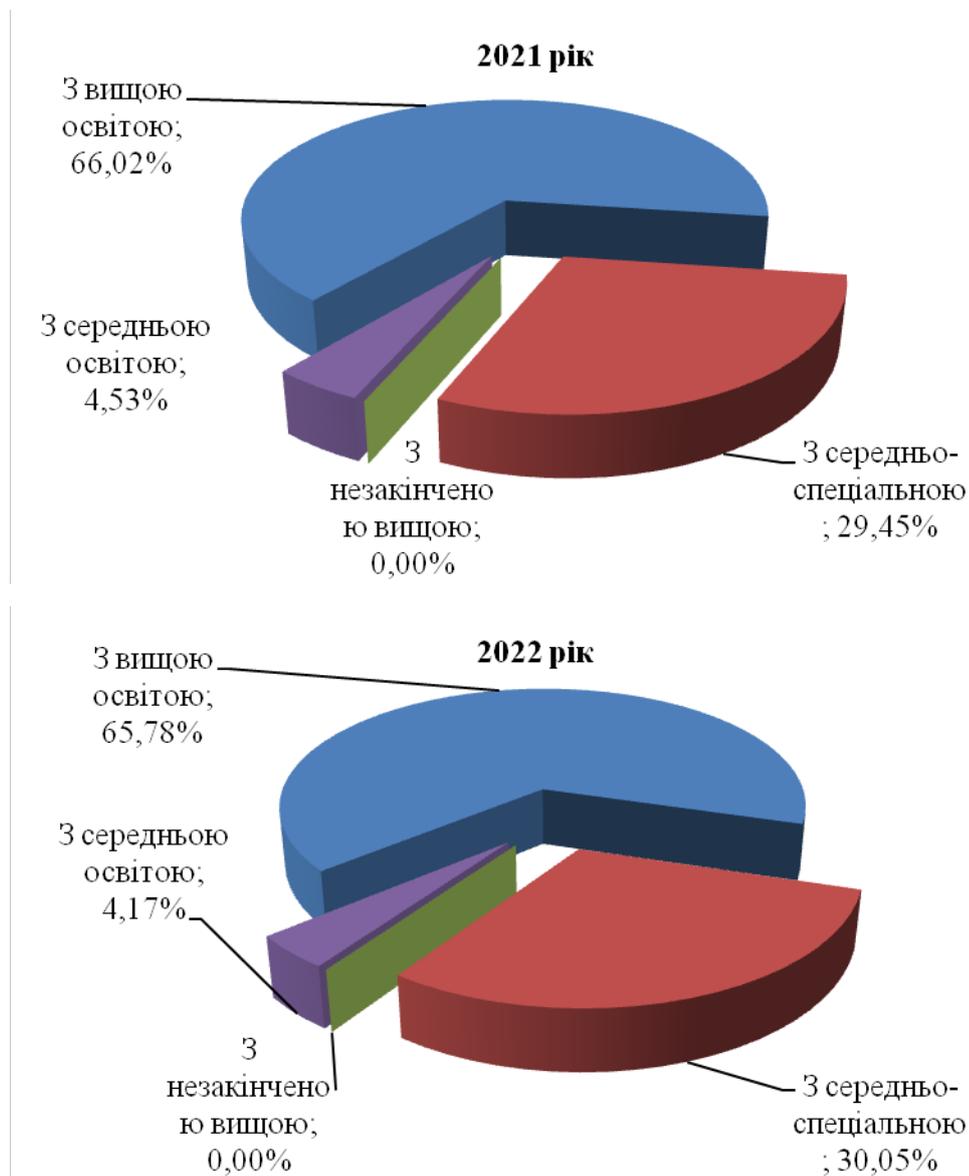


Рисунок 3.5 – Структура персоналу за рівнем освіти за 2020-2022 роки

Загалом результати аналізу свідчать, що керівництво ТОВ «Домінік Ко» усвідомлює важливість освіти у співробітників. Товариство щороку залучає більше працівників з вищою освітою, а співробітники регулярно проходять курси перепідготовки.

Проаналізуємо які заходи щодо покращення кваліфікаційного рівня працівників застосовувало протягом трьох років товариство (рис. 3.6).

Загальна динаміка чисельності персоналу підприємства, які пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації за 2020-2022 рр. становить 115 осіб у 2020 році, 112 осіб – у 2021 році та 94 особи – у 2022 році.

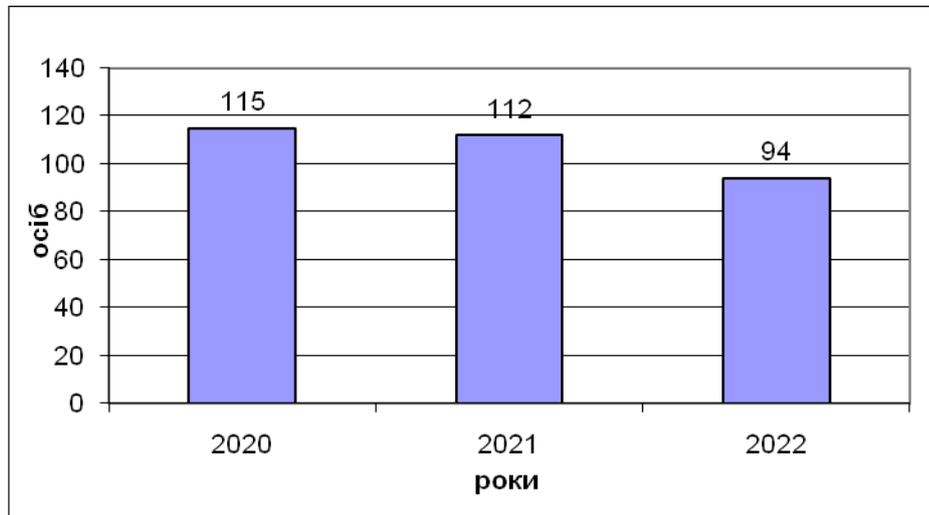
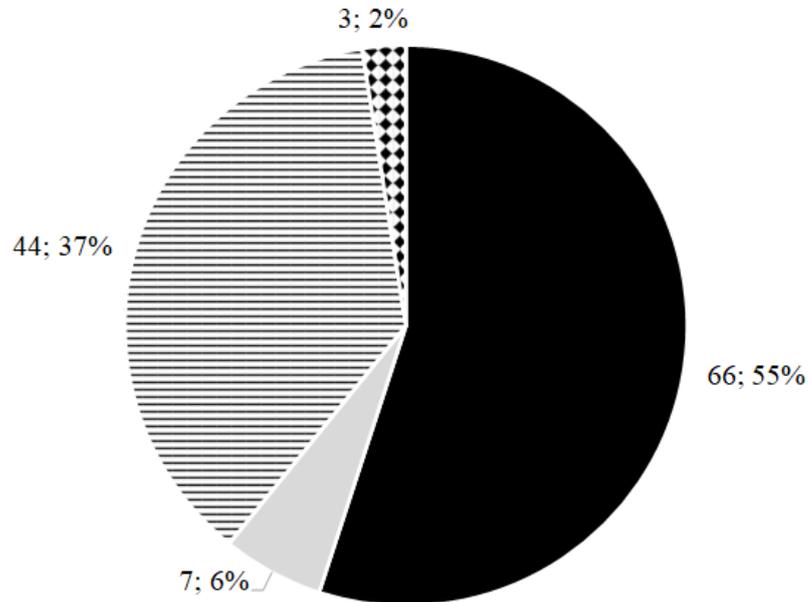


Рисунок 3.6 – Динаміка кількості осіб, які пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації за 2020-2022 рр.

Можемо відмітити, що період 2020-2022 роки у заходах, направлених на професійний розвиток, кількість працівників знизилася.

На рисунку 3.7 представлена структура працівників товариства, що була охоплена програмами розвитку персоналу протягом 2020-2022 років.



- Адміністративно-управлінський персонал на виробництві
- ▒ Адміністративно-управлінський персоналу сторонніх організаціях
- ▨ Робітники на виробництві
- ▩ Робітники у сторонніх організаціях

Рисунок 3.7 – Структура кількості працівників ТОВ «Домінік Ко», які брали участь в програмах розвитку у 2020 році, осіб

ТОВ «Домінік Ко» оплачує навчання працівників у закладах вищої освіти. Базами виступають Полтавський університетом економіки і торгівлі та Полтавський кооперативним коледж. Ці заклади готують технологів-кондитерів.

Варто зазначити, що працівники товариства мали можливість пройти підвищення кваліфікації за межами України. Вони прийняли участь у міжнародних конференціях, присвячених кондитерським інноваціям, а також переймали досвід провідних іноземних компаній кондитерської промисловості.

Так, у 2020 році італійську кондитерську компанію «Ferrero» відвідав головний технолог товариства. Там він спілкувався з провідними фахівцями, ознайомився з сучасними технологіями виробництва. Отриманий досвід він успішно застосував на ТОВ «Домінік Ко» для підвищення ефективності виробництва.

Такий напрям кадрової політики є ефективним. Завдяки цьому вони можуть перейняти досвід інших провідних підприємств у сфері виробництва кондитерських виробів і застосувати набуті знання на ТОВ «Домінік Ко». Це стане запорукою підвищення іміджу підприємства та сприятиме встановленню взаємовідносин із міжнародними компаніями.

Більшість же програм розвитку персоналу на ТОВ «Домінік Ко» є внутрішніми, тобто працівники підвищують свою кваліфікацію, навчаються безпосередньо на товаристві.

На ТОВ «Домінік Ко» існують авторські програми навчання та розвитку персоналу. У процесі розвитку персоналу ТОВ «Домінік Ко» використовує різні методи.

На рисунку 3.8 відображено які методи розвитку персоналу застосовують на ТОВ «Домінік Ко».

Деякі працівники проходили одночасно декілька програм розвитку, тому сумарна частка може бути більше 100%,

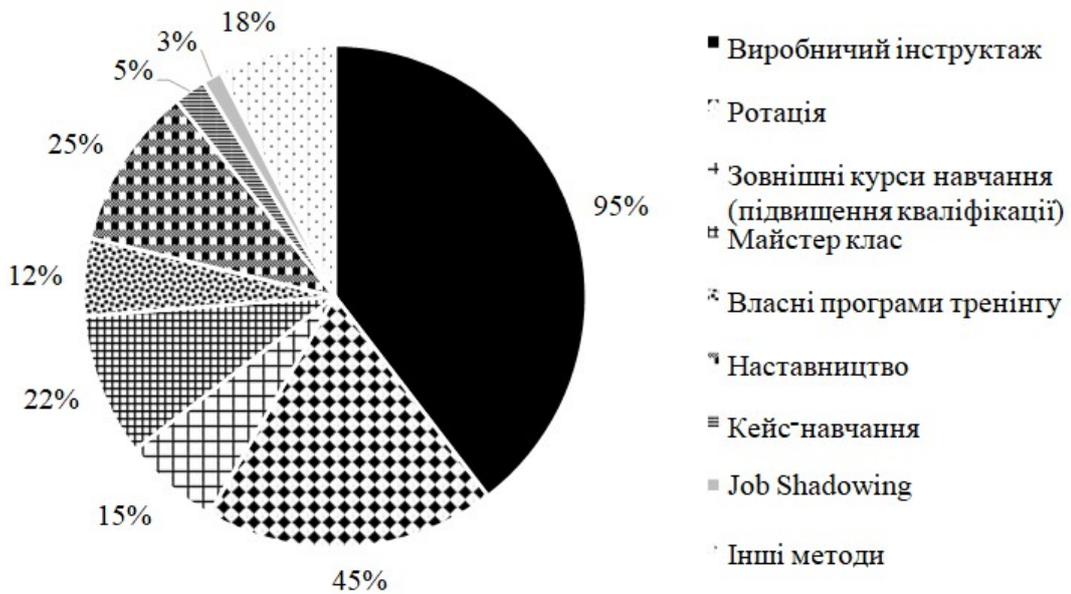


Рисунок 3.8 – Структура за методами, які використовують програми розвитку персоналу на ТОВ «Домінік Ко», %

Отже, можна зробити висновок, що найбільш поширеними виявилися традиційні методи.

З більш сучасних методів розвитку персоналу слід визначити Job Shadowing та майстер клас.

Перший метод застосовується переважно для працівників, які проходять адаптацію на товаристві. Згідно даного методу стажер на ТОВ «Домінік Ко» закріплюється за більш досвідченим працівником, за діями якого протягом певного часу спостерігає, вивчає особливості його роботи. У процесі цього має можливість задавати питання, уточнювати окремі елементи. Додамо, що даний метод розвитку персоналу почав вперше застосовуватися лише у 2020 р.

Майстер клас як метод розвитку персоналу на ТОВ «Домінік Ко» використовується досить давно. Проводить його найбільш кваліфікований персонал, зокрема той, який пройшов курси підвищення кваліфікації у спеціалізованих навчальних закладах або ж був на стажуванні в іноземній компанії. У ході такого майстер класу він іншим працівникам показує на прикладі як правильно з максимальною ефективністю здійснювати певні виробничі процеси. Зокрема, найчастіше майстер клас проводиться на ТОВ

«Домінік Ко» за умови впровадження прогресивних технологій, які є складними у використанні та вимагають спеціальних знань. У таких випадках керівництво проводить навчання лише одного фахівця, з метою економії фінансових ресурсів, а він у подальшому проводить майстер клас для інших співробітників.

Досить розвинені на ТОВ «Домінік Ко» програми розвитку персоналу для адміністративно-управлінського персоналу. Зокрема, розроблена авторська програма навчання керівного складу та резерву – «Як стати успішним керівником та досягати поставлених цілей». Її автором став безпосередньо директор досліджуваного товариства. У ході даної програми безпосередньо вона проводить лекції, ділиться власним досвідом із іншими працівникам. Включає дана програма 2 лекції та 4 практичні заняття, де співробітники об'єднавшись у три групи вирішують практичні ситуації. Проводиться така програма навчання керівного складу та резерву двічі на рік і триває 2 тижня. За результатами звітного року в такій програмі взяло участь 15 співробітників.

Товариство фінансує програми розвитку персоналу. Розмір коштів, що виділяється керівництвом на ці заходи протягом трьох років зменшився (рис. 3.9).

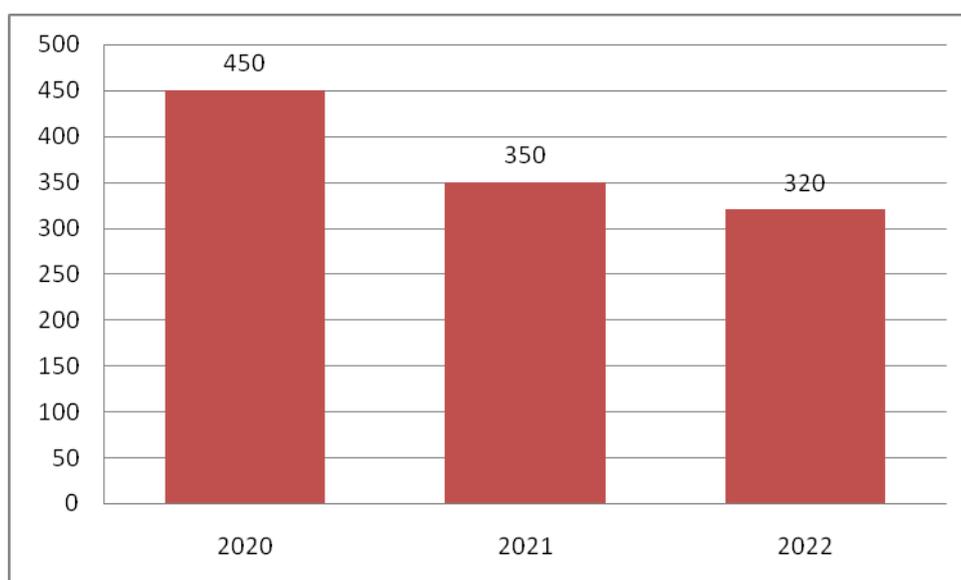


Рисунок 3.9 – Обсяг фінансування програм розвитку персоналу ТОВ «Домінік Ко» протягом 2020-2022 років, тис.грн

Отже, можна стверджувати, що напрям професійної підготовки у складі кадрової політики товариства вимагає покращення через наявність певних недоліків (рис. 3.10).

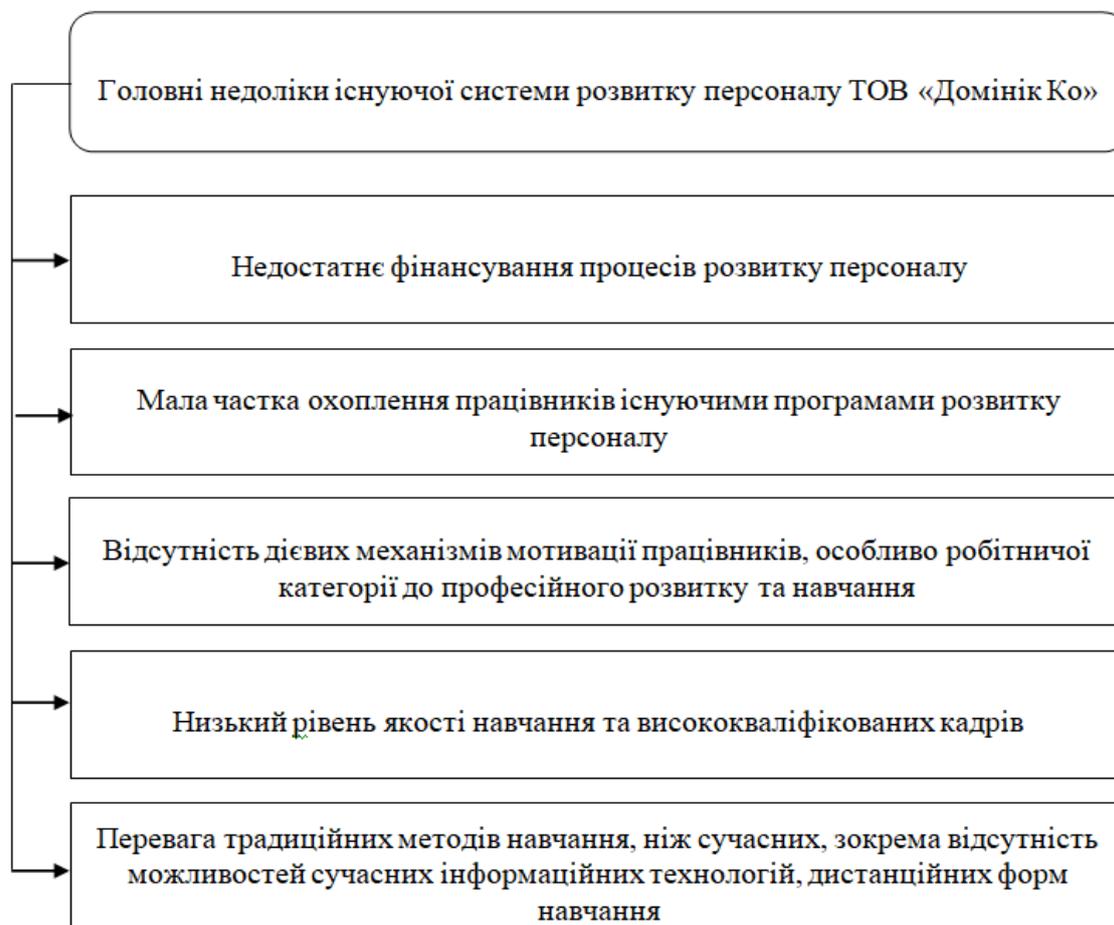


Рисунок 3.10 – Недоліки існуючої системи розвитку персоналу
ТОВ «Домінік Ко»

3.2. Розробка заходів щодо удосконалення кадрової політики на підприємстві

Оскільки кадрова політика є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства в сучасних умовах, важливо розробляти заходи для її удосконалення.

Управління персоналом на ТОВ "Домінік Ко" здійснює Генеральний директор та служба управління персоналом. Проте, під час аналізу кадрової політики підприємства було виявлено деякі слабкі моменти.

Наразі на підприємстві відсутній якісний аналіз персоналу, програми адаптації нових працівників та кадрова програма, спрямована на підтримку рівня кваліфікації персоналу, що відповідає оперативним потребам. Також відсутня система навчання співробітників, а інструменти для діагностики персоналу не різноманітні. Крім того, прогнозування кадрової ситуації є недостатньою, а план роботи з персоналом має мало обґрунтований характер.

На ТОВ "Домінік Ко" реагують на негативні явища в колективі досить пізно, не вчасно виявляючи причини та розвиток кризових ситуацій. Це веде до незадоволеності умовами праці, системою стимулювання, і, у деяких випадках, до втрати кваліфікованого персоналу.

Поповнення кадрів відбувається через внутрішні та зовнішні джерела, оголошення вакансій у ЗМІ, центрі зайнятості та через рекомендації власних працівників компанії. Нових працівників набирають на всі посади, частково заміщуючи вакансії зі свого складу.

Інформація про цілі підприємства та його відділів досягає лише 75% працівників, а решта 25% не мають достатньої інформації, що призводить до невідчуття зв'язку з підприємством. Відсутність чіткої процедури ознайомлення нових працівників з підприємством часто призводить до того, що вони почувуються відірваними від колективу.

Брак відповідних комунікацій не дозволяє працівникам висловлювати свої претензії та питання та отримувати задовільні відповіді.

Отже, для ефективного управління персоналом на ТОВ "Домінік Ко" потрібно покращити процеси, пов'язані з управлінням персоналом. Спочатку необхідно провести докладне вивчення персоналу підприємства, включаючи його кількісні та якісні характеристики, і розробити ефективну політику з підбору, набору, розстановки та просування персоналу.

З огляду на вищезазначене, можна зробити висновок, що підприємству потрібно розробити нову стратегію у сфері кадрового управління, яка буде базуватися на факторах, що підвищують роль особистості працівника та розумінні його мотиваційних факторів. Це дозволить краще використовувати

кадровий потенціал та спрямувати його на вирішення проблем, що стоять перед підприємством.

Отже, стратегічною метою кадрової політики ТОВ "Домінік Ко" є створення сучасної системи управління персоналом, яка базуватиметься як на економічних стимулах, так і на соціальних гарантіях. Це дозволить збігати інтереси підприємства з інтересами працівників у підвищенні ефективності виробництва та продуктивності праці, досягненні більш високих фінансово-економічних показників.

Під час аналізу системи управління персоналом на ТОВ "Домінік Ко" було встановлено, що на підприємстві існує служба управління персоналом, що загалом відповідає сучасним стандартам. Проте діяльність цього відділу не повинна обмежуватися лише формуванням кадрової документації та вирішенням питань прийому та звільнення працівників. Фахівцям цього відділу рекомендується провести моніторинг, спрямований на вивчення думок працівників щодо самого підприємства, системи стимулювання та мотивації, а також їх особистого ставлення до роботи.

Говорячи про методи навчання, що застосовуються на підприємстві, можемо запропонувати дистанційну форму. Дана форма набула широкого застосування. Нею зручно користуватися, вона вимагає менших фінансових витрат.

Це пояснюється останніми подіями.

По-перше, нині триває війна в Україні, введений воєнний стан, тому навчання у сторонніх організаціях вбачається досить ризиковим. Відвідування іноземних компаній, конференцій для працівників чоловічої статі призовного віку не можливе, через заборону виїзду їх за межі України.

По-друге, пандемія Covid-19 внесла зміни у традиційні підходи до

По-третє, дистанційне навчання є значно дешевшим та зручнішим. Працівники можуть без відриву від виробництва навчатися, переглядати корисні відео у будь-який зручний для них час.

Пропонуємо наступні елементи дистанційного навчання до впровадження (рис. 3.11).



Рисунок 3.11 – Елементи дистанційного навчання для працівників ТОВ «Домінік Ко»

На сьогодні для удосконалення кадрової політики на ТОВ "Домінік Ко" можна виділити напрямки (рис.3.12):

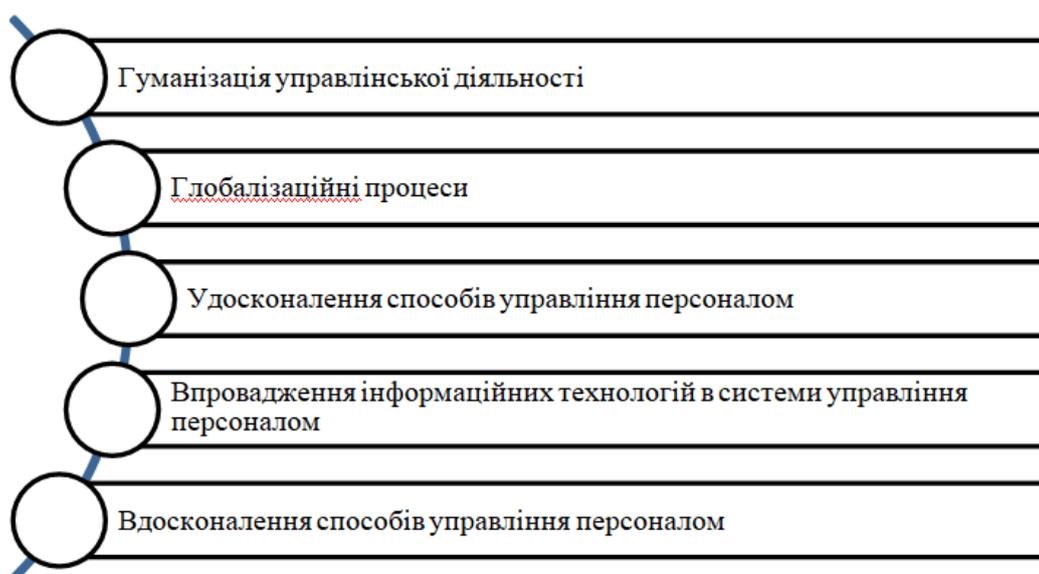


Рисунок 3.12 – Основні тенденції удосконалення кадрової політики на ТОВ «Домінік Ко»

Отже, для підвищення ефективності кадрової політики на ТОВ «Домінік Ко» необхідно удосконалити такі її складові (рис. 3.13):



Рисунок 3.13 – Заходи удосконалення кадрової політики на ТОВ «Домінік Ко»

Для забезпечення стабільності функціонування ТОВ «Домінік Ко» вельми важливим є розробка стратегічного планування його розвитку та кадрової політики на майбутнє. Основною метою є створення системи управління персоналом, яка ґрунтується переважно на економічному мотивуванні та соціальних гарантіях, спрямованих на зближення інтересів працівників і

підприємства з метою досягнення високої продуктивності праці та отримання максимальних економічних результатів.

На керування персоналом повинні впливати різноманітні фактори, включаючи досягнення економічних мет цілей підприємства, його зобов'язання перед власником та партнерами, а також очікування працівників щодо забезпечення належного соціально-культурного рівня. Концепція кадрової політики також повинна чітко визначати основні цілі та сприяти їх спільному розумінню на підприємстві.

Для зміни характеру кадрової політики рекомендується зосередитися на вдосконаленні процесів відбору нових працівників та ротації кадрів. Кандидатам на посади в ТОВ «Домінік Ко» пропонується розробити більш конкретні критерії, що враховують їх особистісні та професійні характеристики. Для відбору нових працівників рекомендується використовувати метод співбесіди, оскільки він є більш ефективним.

ТОВ «Домінік Ко» в розрізі удосконалення кадрової політики передбачає вирішення наступних завдань (рис. 3.14).

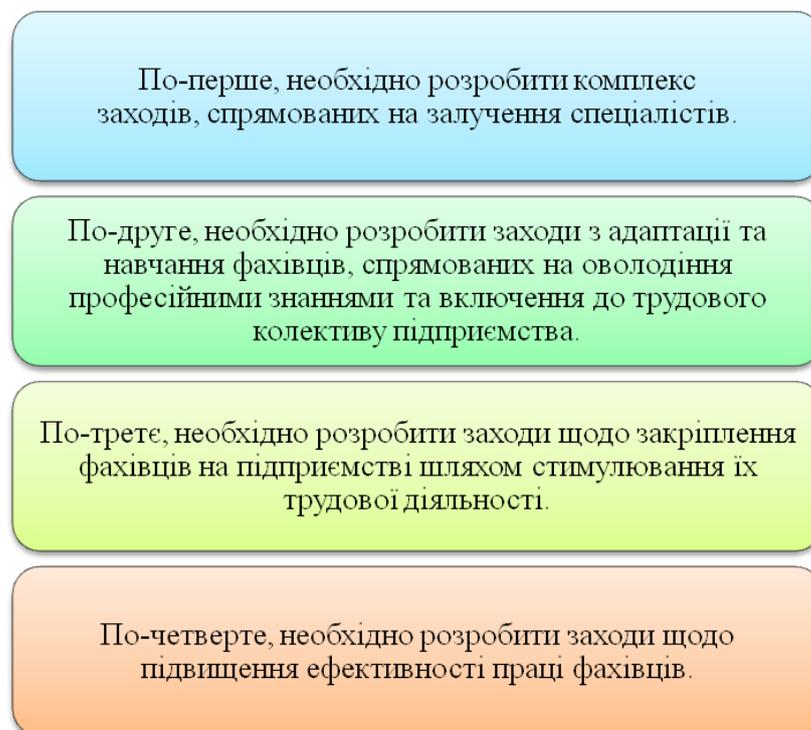


Рисунок 3.14 – Пріоритетні завдання ТОВ «Домінік Ко» в розрізі удосконалення кадрової політики

Для полегшення процесу залучення фахівців і з метою відбору найкращого кандидата на ТОВ "Домінік Ко" рекомендується створити документи, що детально описують необхідні характеристики для успішної роботи на кожній посаді - наприклад, кваліфікаційні карти та профілі компетенцій (портрети ідеального працівника), додатково до посадових інструкцій.

Для утримання спеціалістів та робітників на ТОВ "Домінік Ко" слід розробити заходи з як матеріального, так і нематеріального стимулювання, Це допоможе вирішити проблеми рівня заробітної плати.

Для стимулювання молодих фахівців пропонується впровадити гнучку систему оплати, яка буде залежати від рівня освіти, спеціальної підготовки та професійних навичок. Ці заходи дозволять ТОВ "Домінік Ко" сформувати ефективну систему кадрового забезпечення, закріпивши фахівців, і збільшити заробітну плату молодих співробітників за рахунок преміальних виплат, одноразових виплат компенсаційного характеру, а також виплат за раціоналізаторські та інноваційні пропозиції.

Введення таких заходів дозволить покращити кадрову політику на ТОВ "Домінік Ко", сприяючи підвищенню морально-психологічного клімату на підприємстві та збільшенню продуктивності праці працівників, що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності Товариства.

Висновок до розділу 3.

У третьому розділі даної роботи бакалавра виконаний аналіз існуючої кадрової політики на ТОВ "Домінік Ко" та розроблені заходи по її вдосконаленню. Проведений аналіз показав, що кадрова політика на товаристві має певні недоліки. Аналіз було розпочато із дослідження динаміки основних показників, що характеризують продуктивність праці. Рівень продуктивності праці, що виражений у вартісних показниках протягом трьох років зростає при зменшенні чисельності працівників та зростання обсягів виробництва.

Одним із напрямків кадрової політики є навчання персоналу. Загалом результати аналізу свідчать, що керівництво ТОВ «Домінік Ко» усвідомлює

важливість освіти у співробітників. Товариство щороку залучає більше працівників з вищою освітою, а співробітники регулярно проходять курси перепідготовки. Проаналізовано які заходи щодо покращення кваліфікаційного рівня працівників застосовувало протягом трьох років на товаристві. Можемо відмітити, що період 2020-2022 роки у заходах, направлених на професійний розвиток, кількість працівників знизилася. Проаналізовано які методи застосовуються для розвитку персоналу на товаристві. У процесі розвитку персоналу ТОВ «Домінік Ко» використовує різні методи. Товариство фінансує всі програми розвитку персоналу, але розмір коштів, що виділяється керівництвом на ці заходи протягом трьох років зменшився.

Наразі на підприємстві відсутній якісний аналіз персоналу, програми адаптації нових працівників та кадрова програма, спрямована на підтримку рівня кваліфікації персоналу, що відповідає оперативним потребам.

Запропоновано основні напрямки та заходи по удосконаленню кадрової політики на ТОВ «Домінік Ко».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У першому розділі даної роботи бакалавра було розглянуто сутність категорії «кадрова політика». Наразі немає єдиного підходу до трактування терміну «кадрова політика». Науковці трактують це поняття по різному. Кадрова політика підприємства пов'язана із управлінською та виробничою політикою. Вона реалізується через систему роботи з персоналом. Кадрова політика встановлює цілі, що стосуються відносин підприємства із зовнішнім середовищем та своїм персоналом. Процес формування кадрової політики починається з оцінки потенційних можливостей у сфері управління персоналом та визначення напрямків роботи з ним, які потрібно посилити для успішного втілення організаційної стратегії. Як зовнішні, так і внутрішні фактори впливають на процес формування та розвиток кадрової політики підприємства. Їх необхідно враховувати. Розглянуто характеристика основних напрямів кадрової політики підприємства, її функції, цілі, задачі, принципи. Для отримання ефективності кадрової політики потрібно знати чіткий алгоритм її формування.

Підприємство самостійно обирає тип кадрової політики із множини існуючих. Розглянуто основні типи кадрової політики підприємств, їх переваги та недоліки. Оцінка ефективності кадрової політики є важливою складовою загального аналізу економічної діяльності підприємства. Аналіз проводять за ситемою показників. Розглянуто функцію управління трудовими ресурсами як елемент кадрової політики підприємства.

У другому розділі даної роботи досліджено ринкове середовище функціонування ТОВ «Домінік Ко». Результати проведеного PEST- аналізу показують, що ТОВ «Домінік Ко» функціонує у досить складному зовнішньому середовищі. Головним загрозами, які стримують розвиток ТОВ «Домінік Ко» є війна в Україні, девальвація національної валюти, підвищення вартості енергоносіїв та сировини.

Основною метою діяльності ТОВ «Домінік Ко» є задоволення потреб

саме споживачів. Підприємство нарощує виробничі потужності, приділяє увагу питанням модернізації, оновлює товарний асортимент, працюючи над розробкою нової рецептури, приділяє увагу якості сировини.

Можна зробити висновок про щорічне зростання обсягів реалізованої продукції як у натуральній, так і грошовій формі. За даними рисунку 2.6 можна зробити висновок, що серед визначеного переліку продукції основні доходи підприємству забезпечує такий вид продукції як драже, питома вага доходів від реалізації якого була найвищою у 2020 р. та становила 18%, найнижчою у 2021 р. і становила 16%. У 2022 р. частка доходу від реалізації даного виду продукції склала 17%.

Наразі, відповідно інформації, розміщеної на сайті компанії, підприємство виготовляє продукцію за 8 основними групами: «цукерки», «печиво», «вафлі», «шоколад», «драже», «карамель», «снекова продукція», «комбіновані продукти» та 2 додатковими: такими як «новинки» та «новорічна продукція».

Економічні показники у 2022 р. мали позитивну динаміку до покращення. Фінансові результати діяльності ТОВ «Домінік Ко» засвідчили про фінансові складнощі у 2021 р., з якими підприємство справилося і у 2022 р. значно покращило значення за усіма досліджуваними показниками, що підтверджують і досліджені показники рентабельності, які у 2022 р. набули максимальних значень.

У третьому розділі даної роботи бакалавра виконаний аналіз існуючої кадрової політики на ТОВ "Домінік Ко" та розроблені заходи по її вдосконаленню. Проведений аналіз показав, що кадрова політика на товаристві має певні недоліки. Аналіз було розпочато із дослідження динаміки основних показників, що характеризують продуктивність праці. Рівень продуктивності праці, що виражений у вартісних показниках протягом трьох років зростає при зменшенні чисельності працівників та зростання обсягів виробництва.

На продуктивність праці значно впливають кваліфікація працівника та його мотивація. Важливим етапом аналізу системи мотивації праці на підприємстві є оцінка всього колективу, його кількісних та якісних показників.

Проаналізовано склад та структуру персоналу товариства за 2020-2022 роки. ТОВ «Домінік Ко» має основним видом діяльності виробництво. Тому питома вага робітників переважає.

Одним із напрямків кадрової політики є навчання персоналу. Переважна кількість працівників на підприємстві (близько 68,65%-65,78%) мають вищу освіту. Загалом результати аналізу свідчать, що керівництво ТОВ «Домінік Ко» усвідомлює важливість освіти у співробітників. Товариство щороку залучає більше працівників з вищою освітою, а співробітники регулярно проходять курси перепідготовки. Загальна динаміка чисельності персоналу підприємства, які пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації за 2020-2022 рр. становить 115 осіб у 2020 році, 112 осіб – у 2021 році та 94 особи – у 2022 році. Загальна кількість осіб, яка брала участь у заходах професійного розвитку знизилася за три роки.

ТОВ «Домінік Ко» оплачує навчання працівників у закладах вищої освіти та за кордоном. Такий напрям кадрової політики є ефективним.

У роботі проаналізовано які заходи щодо покращення кваліфікаційного рівня працівників застосовувало протягом трьох років на товаристві. Можемо відмітити, що загальна кількість осіб, яка брала участь у заходах професійного розвитку знизилася за три роки. Проаналізовано які методи застосовуються для розвитку персоналу на товаристві. ТОВ «Домінік Ко» використовує різні методи, але традиційні методи розвитку персоналу є найбільш поширеними.

Товариство фінансує всі програми розвитку персоналу, але розмір коштів, що виділяється керівництвом на ці заходи протягом трьох років зменшився.

Наразі на підприємстві відсутній якісний аналіз персоналу, програми адаптації нових працівників та кадрова програма, спрямована на підтримку рівня кваліфікації персоналу, що відповідає оперативним потребам.

Оскільки кадрова політика є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства в сучасних умовах, важливо розробляти заходи для її удосконалення.

Отже, стратегічною метою кадрової політики ТОВ "Домінік Ко" є створення сучасної системи управління персоналом, яка базуватиметься як на

економічних стимулах, так і на соціальних гарантіях. Це дозволить збігати інтереси підприємства з інтересами працівників у підвищенні ефективності виробництва та продуктивності праці, досягненні більш високих фінансово-економічних показників

Під час аналізу системи управління персоналом на ТОВ "Домінік Ко" було встановлено, що на підприємстві існує служба управління персоналом, що загалом відповідає сучасним стандартам. Проте діяльність цього відділу не повинна обмежуватися лише формуванням кадрової документації та вирішенням питань прийому та звільнення працівників. Фахівцям цього відділу рекомендується провести моніторинг, спрямований на вивчення думок працівників щодо самого підприємства, системи стимулювання та мотивації, а також їх особистого ставлення до роботи

Запропоновано основні напрямки та заходи по удосконаленню кадрової політики на ТОВ «Домінік Ко».

Говорячи про методи навчання, що застосовуються на підприємстві, можемо запропонувати дистанційну форму. Дана форма набула широкого застосування. Нею зручно користуватися, вона вимагає менших фінансових витрат.

Для зміни характеру кадрової політики рекомендується зосередитися на вдосконаленні процесів відбору нових працівників та ротації кадрів. Кандидатам на посади в ТОВ «Домінік Ко» пропонується розробити більш конкретні критерії, що враховують їх особистісні та професійні характеристики. Для відбору нових працівників рекомендується використовувати метод співбесіди, оскільки він є більш ефективним.

ТОВ «Домінік Ко» в розрізі удосконалення кадрової політики пропонується виконати вирішення певних.

Для полегшення процесу залучення фахівців і з метою відбору найкращого кандидата на ТОВ "Домінік Ко" рекомендується створити документи, що детально описують необхідні характеристики для успішної роботи на кожній посаді - наприклад, кваліфікаційні карти та профілі

компетенцій (портрети ідеального працівника), додатково до посадових інструкцій.

Для утримання спеціалістів та робітників на ТОВ "Домінік Ко" слід розробити заходи з як матеріального, так і нематеріального стимулювання, Це допоможе вирішити проблеми рівня заробітної плати.

Для стимулювання молодих фахівців пропонується скласти гнучку систему оплати, яка буде залежати від рівня освіти, спеціальної підготовки та професійних навичок. Ці заходи дозволять ТОВ "Домінік Ко" сформувати ефективну систему кадрового забезпечення, закріпивши фахівців, і збільшити заробітну плату молодих співробітників за рахунок преміальних виплат, одноразових виплат компенсаційного характеру, а також виплат за інноваційні розробки.

Введення таких заходів дозволить покращити кадрову політику на ТОВ "Домінік Ко", сприяючи підвищенню морально-психологічного клімату на підприємстві та збільшенню продуктивності праці працівників, що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності Товариства.