

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

**КУРСОВА РОБОТА**  
з «Менеджменту і адміністрування»

на тему: «Формування кадрової політики організації»  
(на прикладі ПрАТ «ROSHEN»)

Студентки ІІІ-го курсу М02-20 групи  
першого(бакалаврського) рівня  
освітньої програми

Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент

Савідової Анастасії Сергіївни

Керівник: доцент кафедри менеджменту і  
маркетингу Афанасьєв К. М.

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка: ЄКТС \_\_\_\_\_

Члени комісії \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**м. КИЇВ – 2023 рік**

## План

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1 .....	5
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА. ....	5
1.1 Значення та сутність кадрової політики підприємства.....	5
1.2 Головні типи та етапи формування кадрової політики.....	6
1.3 Кадровий резерв підприємства .....	11
РОЗДІЛ 2.....	13
КАДРОВА ПОЛІТИКА В КОМПАНІЇ ПРАТ"ROSHEN" .....	13
2.1 Загальна характеристика компанії "ROSHEN" .....	13
2.2. Аналіз кадрової політики в компанії ПрАТ"ROSHEN".....	22
2.3 Шляхи підвищення ефективності кадрової політики на підприємстві .....	25
ВИСНОВКИ .....	27
RESUME .....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	30

## ВСТУП

### **Актуальність теми дослідження.**

Тема формування кадрового резерву на сьогоднішній час є актуальною для організацій, оскільки вона дозволяє забезпечити стабільність управління. Маючи підготовлених співробітників для ключових посад, компанії мінімізують ризики втрати цінних кадрів через відходи, пенсійний вік або інші фактори. Також правильно продумана кадрова політика дозволяє компаніям швидше реагувати на зміни, забезпечуючи наявність відповідних людей на потрібні посади.

### **Мета дослідження**

Основною метою є розкриття теоретичних аспектів формування кадрової політики та пояснити свої пропозиції щодо підвищення ефективності кадрової політики на основі аналізу підприємства на прикладі ПрАТ «ROSHEN».

### **Завдання дослідження:**

1. Визначити сутність та значення кадрової політики підприємства.
2. Визначити головні типи та етапи кадрової політики підприємства.
3. Охарактеризувати діяльність ПрАТ «ROSHEN».
4. Проаналізувати кадрову політику ПрАТ «ROSHEN».
5. Запропонувати власні пропозиції щодо підвищення ефективності кадрової політики ПрАТ «ROSHEN».

**Об'єкт дослідження** — формування кадрової політики організації на прикладі ПрАТ «ROSHEN».

**Предмет дослідження** — теоретичні та практичні аспекти формування кадрової політики організації.

**Методи дослідження.** Для успішного досягнення поставленої мети у роботі використовувалися такі методи як діалектичний метод, розрахунковий метод,

табличний метод, графічний метод та статистичний метод.

**Інформаційною базою дослідження** є офіційний сайт, фінансовий та соціальний звіт ПрАТ«ROSHEN». Теоретичною основою написання курсової роботи є підручники, роботи українських учених-економістів, які займаються формулюванням визначення кадрової політики та сутності формування кадрової політики в організації . Були використані роботи таких вітчизняних науковців, як: Безсмертна В.В., Бойчик І. М., Сардак О.В., Балабанової Л.В., Криклій А.С., та інші.

**Структура роботи** складається зі вступу, двох розділів, висновків, резюме, списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.

#### 1.1 Значення та сутність кадрової політики підприємства

Щоб зрозуміти сутність кадрової політики підприємства, треба спочатку визначитись що означає сам термін «кадрова політика». Таке поняття як «кадри», іншими словами можна пояснити як «основний склад працівників будь-якої організації, підприємства, установи», згідно з великим тлумачним словником сучасної української мови. Поняття «політика», використовується в широкому розумінні, в даному випадку його можна трактувати як «Цілеспрямована діяльність, пов'язана з прийняттям рішень у галузі взаємовідносин між різними суспільними групами» [1]. Успішна кадрова політика спрямована на оптимізацію та максимізацію кадрового потенціалу підприємства. Це означає не лише залучення та утримання кваліфікованих працівників, а й їх постійне розвиток, мотивацію, створення сприятливого робочого середовища та сприяння їхній продуктивності для досягнення успіху компанії.

Для точнішого розуміння сутності поняття кадрового потенціалу організації, розглянемо думку вітчизняних науковців та їх визначення даного терміну. Дефініція поняття розуміння кадрового потенціалу, за думкою науковців, розходиться на три категорії: 1) як сукупність особистих та професійних характеристик персоналу; 2) як вимір змоги в участі працівників у діяльності організації; 3) як резерви можливостей людських ресурсів організації. Безсмертна В.В. констатує визначення, спираючись на першу категорію: «Кадровий потенціал - це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики» [2]. За думкою Балабанової Л.В. та Сардак О.В. кадровий потенціал «це гранична величина можливої участі працівників

підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій» [3]. Криклій А.С. стверджує «Кадровий потенціал – це наявні або ті, що розвиваються за допомогою цілеспрямованого впливу, потенційні можливості зміни якісних та кількісних характеристик кадрового складу підприємства» [4].

*Метою кадрової політики є – забезпечення оптимального балансу процесів поновлення та збереження чисельності та якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства та ринку праці [5]. Вона повинна відповідати вимогам чинного трудового законодавства і стану ринку праці в регіоні.*

## 1.2 Головні типи та етапи формування кадрової політики

Кадрова політика поділяється за ступенем впливу засобів управління на стан персоналу та за ступенем відкритості кадрового складу (рис. 1.2).

Рис. 1.2



(Джерело: розроблено автором на основі матеріалу з джерела[6])

Залежно від впливу засобів управління на кадрову ситуацію всередині підприємства кадрову політику поділяють на такі типи: [6]: пасивна, активна, реактивна, превентивна та авантюристична.

1. Характеристики *пасивної кадрової політики* наступні:

- Керівництво організації не має чіткого плану дій для співробітників і завданням кадрів є усунення негативних наслідків.
- Відсутність прогнозування кадрової потреби та методики оцінки роботи персоналу та діагностики стану кадрового забезпечення.
- Керівництво підходить до конфліктних ситуацій у режимі екстреного реагування і намагається усунути їх будь-якими можливими засобами, не аналізуючи причини чи можливі наслідки.

2. *Активна кадрова політика* складається з:

- Керівництво організації не тільки має можливість прогнозувати, але й має способи впливати на ситуацію.
- Департамент кадрів розробить антикризову кадрову програму, відстежить ситуацію та регулюватиме виконання програми відповідно до внутрішніх та зовнішніх обставин.
- Керівництво організації має високоякісну програму роботи з кадрами з варіантами, які можна реалізувати в різноманітних ситуаціях.

3. *Реактивна кадрова політика* складається з таких характеристик:

- Керівництво організації здійснює моніторинг негативних моментів взаємодії з кадрами, причин та умов виникнення кризових ситуацій, вживає заходів щодо локалізації кризових ситуацій.
- На відміну від пасивної кадрової політики, негативна кадрова політика спрямована на виявлення проблем, які призводять до конфліктних ситуацій.

- У таких організаціях відділ кадрів діагностує проблему і вживає заходів щодо її усунення.

4. Характеристика *превентивної кадрової політики* полягає в наступному:

- Менеджери організації мають розумні прогнози щодо тенденцій у кадрових ситуаціях, але вони не мають засобів, щоб вплинути на них.
- Служби кадрів не тільки проводять діагностику персоналу, але й прогнозують умови роботи персоналу на середньострокову перспективу.
- Основним мінусом цієї політики є відсутність цільових кадрових програм.

5. *Авантюрна кадрова політика* складається з:

- Керівництво не проводить якісну діагностику кадрової практики, а прагне вплинути на ситуацію.
- Служби кадрів не мають можливості прогнозувати кадрові умови, але програма розвитку організації містить плани кадрових операцій, які не передбачають своєчасне усунення можливих змін умов.
- Плани ґрунтуються на емоційних та невиправданих діях без попереднього та всебічного розгляду та не дозволяють швидко перенавчати персонал для роботи в нових умовах у зв'язку зі швидкими змінами ринкової кон'юнктури або чітко зазначено залучення зовнішніх джерел.

За ступнем відкритості формування кадрового складу, як вже було попередньо зазначено (рис. 1.2), існує два типи кадрової політики – відкрита та закрита[6], [15]:

1. *Відкрита кадрова політика* характеризується тим, що організація є прозорою щодо співробітників усіх рівнів під час найму, як на низьких, так і на керівних посадах. Така прозорість забезпечує доступ до інформації про кадрові процеси, вимоги робочої діяльності, можливості для просування та розвитку кар'єри. На основі конкурсного відбору на роботу приймаються висококваліфіковані фахівці. Даний тип кадрової політики характерний для організацій, які ведуть конкурентну політику, спрямовану на швидке зростання обсягів виробництва та отримання лідируючих позицій на зовнішніх ринках.



2. *Закрита кадрова політика* характеризується тим, що компанія орієнтована на прийом нових співробітників тільки з нижчих посад, а поповнення відбувається тільки з числа працівників організації.

Порівняння характеристик відкритої та закритої кадрової політики організації.

(рис. 1.2)

Рис. 1.2



*(Джерело: розроблено автором)*

Отже, за рис.1.2 було розглянуто характеристику відкритого та закритого типу формування кадрової політики.

При формуванні кадрової політики підприємства розглядаються три етапи: *нормування, програмування та моніторинг персоналу*. [7]

### **Етап нормування.**

Основною ціллю роботи з кадрами є узгодження принципів і цілей співпраці з персоналом зі стратегічним розвитком організації.

Засоби:

1. Аналізування корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації.
2. Виявлення можливих змін цілей роботи з персоналом.
3. Описання вимог до працівників, можливості їх зростання та розвитку навичок.

### **Етап програмування.**

Основною ціллю роботи з кадрами є розробка програм досягнення цілей кадрової діяльності з урахуванням обставин, що склалися, і можливих змін обставин.

Засоби:

1. Розробка в документальній формі систем заходів для досягнення поставлених цілей з урахуванням поточної ситуації та обов'язково з урахуванням можливих змін.
2. Розробка програм підбору персоналу через різні джерела з використанням ЗМІ та співробітників.
3. Створення тестів, опитувань, питань для співбесід для відбору та прийому на роботу, творчі завдання тощо.

### **Етап моніторингу персоналу.**

Основною ціллю роботи з кадрами є розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації.

Засоби:

1. Проведення аналізу потенціалу талантів робітників.
2. Розробка постійних діагностичних програм і конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь і навичок персоналу.
3. Оцінка ефективності кадрових заходів.
4. Проведення постійного моніторингу працівників, управління виконанням програм оцінювання, атестація та планування кар'єри, створення та підтримка ефективного робочого середовища тощо.

Отже, змістом кадрової політики є ініціатива кадрів, яка відповідає концепції розвитку організації. Кадрова політика є невід'ємною частиною стратегічного напрямку організації. Головною метою є забезпечення балансу процесу оновлення кадрів та одночасним збереженням кадрів, також покращення навичок кадрів при необхідності, підготовка та перепідготовка відносно до рівню потреб організації. Наявність в організації кадрової політики, як інструменту управління організацією, дає можливість запроваджувати конкурентну політику за наявності якісного кадрового потенціалу.

### **1.3 Кадровий резерв підприємства**

Одним із ефективних засобів системи розвитку персоналу компанії є формування резервної армії кадрів у компанії. Кадровий резерв – група штатних професіоналів з попередньою освітою та підготовкою, які готові зайняти висококваліфіковані посади при необхідності. [12]

Формування кадрового резерву здійснюється на основі ретельного відбору, а саме за результатами проведеної заздалегідь атестації (оцінки) кадрів, перевірки особових

справ працівників, штатного розкладу та майбутніх кар'єрних цілей та планів працівників.

Основна мета кадрового резерву – це забезпечення компанії висококваліфікованими кадрами для стратегічних завдань, запобігання ризикам втрати ключових працівників та готовність до змін у керівництві.

Основні *етапи створення кадрового резерву* включають в себе визначення ключових посад управління, розробку критеріїв оцінки кандидатів, визначення основних вимог до резервістів, розробка індивідуального плану розвитку (систематизація) та останній етап – перевірка знань та практичних навичок працівника.

### Етапи формування кадрового резерву

Таблиця 1.1

Етап	Опис
1. Етап визначення ключових посад управління	Один з найважливіших етапів у формуванні кадрового резерву. Він ідентифікує ті посади, які є стратегічно важливими для компанії. Ці посади можуть бути визначені на основі їх впливу на стратегічні цілі, управлінські функції, а також на основі їх ролі в розвитку бізнесу.
2. Розробка критеріїв оцінки кандидатів	Під час цього етапу визначаються параметри та критерії, за якими будуть оцінюватися потенційні кандидати на ключові посади. (навички, досвід, лідерські якості, комунікативні навички, адаптивність, аналітичні здібності, тощо)
3. Визначення основних вимог до резервістів	Включає аналіз потреб компанії, розуміння стратегічних цілей та посад, які є критичними для успішності бізнесу. (аналіз потенціалу, особистих якостей, визначення компетенцій, тощо)

4.Розробка індивідуального плану розвитку	Цей процес допомагає кожному учаснику кадрового резерву розвиватися відповідно до стратегії компанії та власних кар'єрних цілей, забезпечуючи високу готовність до зайняття ключових посад у майбутньому.
5. Перевірка знань та практичних навичок працівника	Цей етап є процесом тестування, оцінки практичних навичок та аналізу результатів, для визначення найбільш підходящих кандидатів для ключових посад у майбутньому.

*(Джерело: розроблене автором [14])*

Отже, ефективний кадровий резерв сприяє стабільності та успішності компанії, оскільки вона може швидше реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, маючи в готовності кваліфікованих кандидатів для ключових ролей.

## РОЗДІЛ 2

### КАДРОВА ПОЛІТИКА В КОМПАНІЇ ПРАТ"ROSHEN"

#### 2.1 Загальна характеристика компанії "ROSHEN"

Кондитерська корпорація ROSHEN є одним з найбільших світових виробників кондитерської виробів України та Східної Європи. Вона посідає 27 місце у рейтингу Global Top-100 Candy Companies. ROSHEN виробляє близько 320 видів високоякісних кондитерських виробів під власним знаком «Sweet Quality Seal». «ROSHEN» має величезний асортимент товарів, деяка продукція навіть немає аналогу на українському ринку. Загальний річний обсяг виробництва становить близько 300 000 тон. Цукерки ROSHEN виготовляються за новітніми технологіями. Робота сучасного високопродуктивного обладнання, суворе дотримання рецептур і використання тільки високоякісної сировини і матеріалів – запорука основних переваг продукції ROSHEN. Головний офіс компанії розташований у Києві. Генеральний директор — В'ячеслав Москалевський. Згідно з аналітичною системою YouControl, бенефіціаром корпорації є Олексій Петрович Порошенко. Саме він в 2014 році передав свою частку у розмірі 85% під управлінням інвестиційного банку Rothschild, залишок частки (13%) мають

теперішній генеральний директор компанії – В'ячеслав Москалевський та чотири головні менеджери підприємства, кожен по 0,5% частки. [8]

До складу корпорації входять: українські фабрики — Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці. Також ROSHEN має декілька фабрик закордоном, такі як: Клайпедська кондитерська фабрика у Литві та Bonbonetti Choco Kft в Угорщині. Вінницький молочний завод та логістичний центр у Яготині місткістю до 45 тис. т готової продукції та сировини, також належать корпорації ROSHEN.

Продукція представлена у більш ніж 30 країнах світу, включаючи Казахстан, Республіку Білорусь, країни Кавказу, Середню Азію, ЄС, США, Молдову, Китай, Ізраїль, Латвію, Литву, Йорданію, Японію.

#### Історія розвитку корпорації ROSHEN [8]

- 1996 – Названа на честь цукеркової фабрики Карла Маркса приєднується до корпорації Roshen. Було придбано 6 заводів, розташованих у різних містах України, Росії та Литви. З повним переходом на європейську стандартизацію, пошуком нових рецептур і кращої сировини стрімко зріс інтерес до українських виробників. Усі фабрики отримували прибуток за єдиним стандартом і випускали оригінальні види цукерок, печива та пастили.
- До 2000 року компанія називалася «Укрпромінвесткондитер» і її назву вирішили змінити. Це було необхідно для пізнаваності бренду при завоюванні міжнародного ринку кондитерських виробів.
- 2001 р. — до корпорації ROSHEN увійшла Липецька кондитерська фабрика «Ліконф» (Росія).
- З 2002 р. почалася активна рекламна кампанія.
- 2006 р. — до корпорації ROSHEN доєдналась Клайпедська кондитерська фабрика (Литва).
- 2015 р. — на прес-конференції в Києві Петро Порошенко заявив, що має намір передати свій пакет акцій кондитерської корпорації ROSHEN в

управління інвестиційної банківської компанії Rothschild, яка належить родині Ротшильдів.

- 2016 – Петро Порошенко здійснив свій намір, та віддав свою частку акції під так званий «сліпий траст».
- 2017 – Липецька фабрика закрита.
- 2019 – У квітні лідер Соціалістичної партії України Ілля Киба звернувся до суду з позовом про визнання незаконною приватизацію Петром Порошенком однойменної кондитерської фабрики імені Карла Маркса. У червні Господарський суд Києва задовольнив позов кондитерської компанії ROSHEN проти Міністерства економічного розвитку і торгівлі та держкомпанії "Укрпатент" про надання кондитерській компанії права інтелектуальної власності на використання червоних стрічок різних відтінків (логотипом торта і без).

Згадуючи використання червоних стрічок, треба позначити, що компанія мала суттєвий конфлікт в продовж довгого часу починаючи з 2012 роки та закінчуючи як раз вирішенням суду по цій справі тільки у 2019 році. Сутність конфлікту була в тому що коли компанія ROSHEN почала подавати заяви на видачу свідоцтв на стрічки з написом їх логотипу на ній з різними відтінками червоного, виявилось, що жодна з цих заявок не була оплачена компанією. Компанія не змогла довести, що вона має право власності на пакувальну червону стрічку. Компанія ROSHEN вимагали «захист» або внесок у грошовому вигляді. Цей конфлікт дійшов до дуже радикальних дій з боку суспільства у вигляді загроз, шантажу та навіть нападів на працівників підприємства. В решті решт, суд визнав недійсними висновок Укрпатенту та рішення Апеляційної палати Мінекономрозвитку, якими підприємству раніше відмовили у реєстрації спірного знаку. Реєстрація кольору дає власнику торгової марки необмежений контроль над використанням цього кольору [9].

**Фабрики та заводи ROSHEN в Україні та закордоном.**

## 1) ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

Вважається найстарішою серед інших фабрик, якими володіє компанія. У 1886 році Валентин Єфімов засновує Київську кондитерську фабрику. Обсяги виробництва збільшуються та у 1930 році фабрика стає цукровим заводом, місце якого не змінилось на сьогоднішній день. З 1930 року по 1940 обсяг виробництва зріс з 700 тон на рік до 32 800 тон на рік. У 1944 відбулась реконструкція, завдяки чому збільшилась річна потужність. Впродовж 1959-1965 років реконструкція продовжується, придбаються нове на той час технологічне обладнання та проведено газифікацію фабрики. З часом обсяг кондитерських виробів все зростає та у 1987 році загальний обсяг виробів становить 52 300 тон на рік. В 90-х роках почалась інвестиційна програма яка допомогла встановити й підняти рівень на новий щабель розвитку. Були закуплені та встановлені лінії провідних західноєвропейських фірм-виробників (Швейцарія, Німеччина, Італія). В час з 1998 по 2012 рік обсяги виробництва зросли майже в 5 разів.

На сьогодні на київській кондитерській фабриці ROSHEN працює близько 800 осіб, а її продуктивність досягає 100 тонн продукції на добу. Завод оснащений високоякісним обладнанням вітчизняних та закордонних виробників.

## 2) ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА» (ПЕРШИЙ ВИРОБНИЧИЙ МАЙДАНЧИК У ВІННИЦІ)

Фабрика вирізняється новаторством і широким асортиментом. Була заснована в 1929 році на місті броварні. Кількість робітників не перевищувала 60 осіб, обсяг виробництва – 2-5 тони на добу. Під час Великої Вітчизняної війни фабрика була повністю зруйнована. У 1960 році початок капітальної реконструкції. До 1977 були збудовані нові будівлі та поділені на цехи по поверхам, таким чином було присвоєне звання «Підприємство високої культури виробництва». 1983-1991 входить до п'ятірки найпотужніших підприємств України та СРСР. В 1991 році падає кількість робітників та обсягів виробництва. В 1997 здійснюється капітальний ремонт всіх фабрик та цехів. З того часу фабрика будує та відкриває нові цехи. На



сьогодні на фабриці працює понад 1,500 чоловік. Загальний обсяг продукції становить понад 100 тис тон на рік. Особливою гордістю фабрики є коробкові цукерки "Стріла Подільська" та "Пташине молоко", які вона випускає вже багато десятиліть і які користуються незмінним успіхом у покупців.

### 3) ПРАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

Кременчуцька кондитерська фабрика – одне з найстаріших підприємств в Україні, що виробляє солодощі. В наш час спеціалізується на виготовленні карамелі. 1898 – підприємець П.Н. Поддерегін засновує фабрику. У 1925 обсяг виробництва вже становить 140 тон продукції на рік. У 2000-х роках встановлено 3 німецькі високоякісні карамельні лінії, яким не було аналогів в Україні. В 2002 році було побудовано чотирьох-поверхову будівлю, яка базувалась на виробництві карамелі. Далі завдяки цьому, будуть випущені головні бестселери такі як: «Капрі молоко» та «Малібун», аналогів яким не має в Україні, також «Молочна Краплинка» та цукерки «Еклер», мають досі велику популярність серед покупців. На сьогоднішній день на Кременчуцькій кондитерській фабриці ROSHEN працює близько 500 чоловік, а її виробничі потужності можуть досягати 300 т. на добу.

### 4) КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА BONBONETTI

Одна з провідних кондитерських фабрик Угорщини.

У 1868 німецький кондитер відкриває найбільшу в Угорщині шоколадну фабрику. На фабриці було встановлено паровий двигун, і шоколад почали виробляти безперервно (1883). Фабрика модернізується у 1928 та реорганізовується як публічне акціонерне товариство. Магазини бренду є у великих містах Угорщини, а також у Парижі та Відні, а дизайн упаковки для його цукерок розроблений відомими художниками того часу. Компанії належать такі бренди, як карамель «Frutti», драже «Zizi», вафельні батончики «Ropp», цукерки «Bronhy», «Grupp», какао-порошок «E». У 1941 фабрика буде найбільшою в Угорщині та однією з найсучасніших у Європі. Нажаль у 1948 році фабрика була зруйнована під час Другої світової війни, але обладнання залишилося неушкодженим, також стане власністю угорської

кондитерської компанії. Фабрика було перейменовано в 1960 в Будапештську Шоколадну Фабрику та була перебудована та механізована. Німецька компанія Stollwerk приватизує завод у 1992 році. У 2012 ROSHEN підписала угоду з Bonbonetti Group щодо зміцнення бренду Bonbonetti та просування його маркетингу на європейському ринку.

150 років у кондитерській галузі не пройшли даремно. Завдяки багатому досвіду, впровадженню технологічних інновацій та залученню провідних фахівців фабрика по праву пишається своїми довершеними властивостями та вишуканим смаком продукту.

#### 5) КЛАЙПЕДСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА

Фабрика у Литві увійшла до корпорації ROSHEN у 2006 році і спеціалізується на виробництві карамельної продукції. У 1876 два німці, Ласер Нойман і Курт Шарфітер, засновують кондитерську фабрику в старому місті Клайпеди і називають її «Лашер», взявши ініціали своїх імен. Фабрика мала назву «Шоколадно-цукеркова фабрика», але тоді вона виробляла не тільки шоколад і цукерки, але й лимонад, оцет і навіть свічки. Після руйнування та націоналізації під час Другої світової війни (1945 рік) фабрика була відбудована і отримала нову назву – Фабрика імені Першого Травня. У повоєнний час бракувало сировини, тому для начинки використовували ревінь, буряк і агрус. На початку модернізації виробництва, у 1949 році, на заводах встановлювали пристрої для автоматизації ручної праці. У 2006 році корпорація ROSHEN придбає Клайпедську кондитерську фабрику. В наступний рік в неї вложать 750 тисяч євро на модернізацію фабрики. До 2010 року обсяг виробництва Клайпедської фабрики виріс з 80 до 300 тон на місяць. У червень 2010 статус фабрики змінено з АТ на ЗАТ і нова назва - UAB "ROSHEN". В 2010 році почалась перша фаза інвестицій ROSHEN у Клайпедську кондитерську фабрику склала 3,2 млн євро. Загальна сума інвестицій склала 8 мільйонів євро. Через рік було завершено модернізацію заводу та збільшено виробничу потужність до 1290 тон на місяць. Після чого продукція литовських фабрик потрапляє на полиці ЄС. Зараз на фабриці працює

120 співробітників. Також з 2017 року компанія використовує екологічно чисту електроенергію. [8]

Сума чистого прибутку компанії додана (3 929 000.00 гривень у 2022 році), що може свідчити про продуману бізнес-модель. [10]

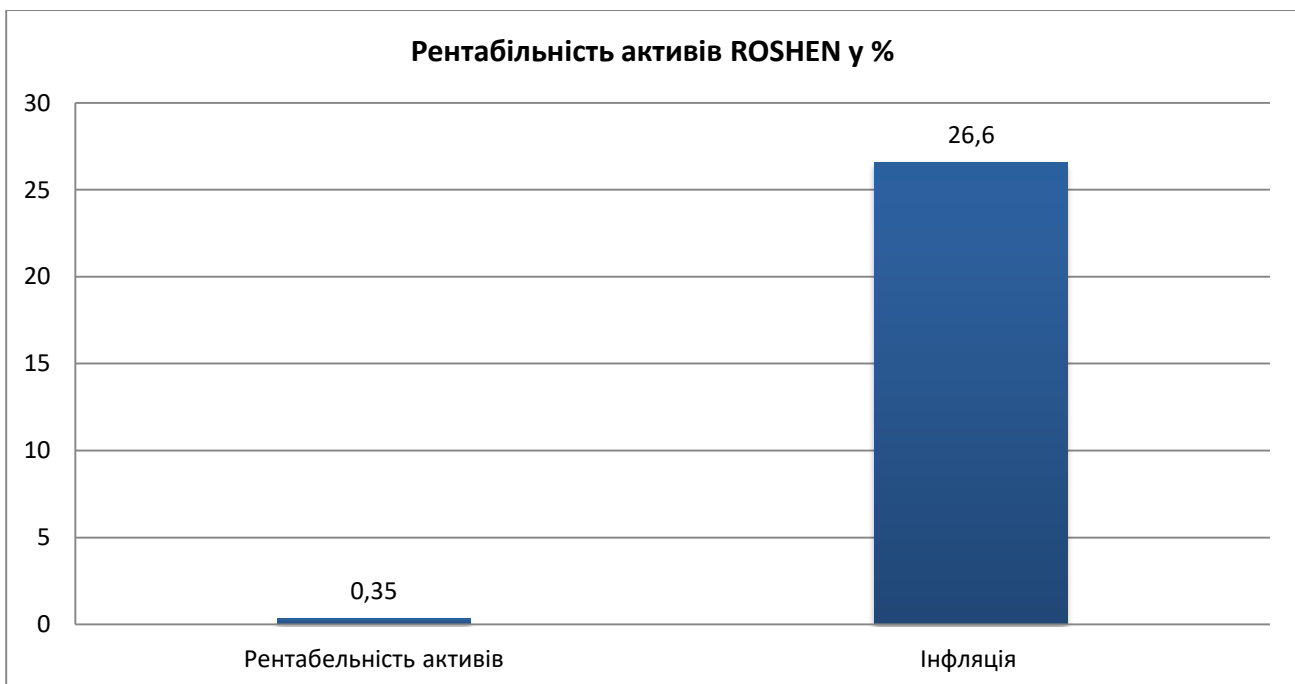
Однак для кращого розуміння здатності керівництва досягати поставлених цілей слід розглянути показники прибутковості.

### «Рентабельність активів ПрАТ "ROSHEN"»

Для знаходження рентабельності активів були використанні статистичні данні та формула знаходження рентабельності активів. А саме: Рентабельність активів =  $(\text{чистий прибуток} / (\text{сума активів на початок року} \div 2 + \text{сума кативів на кінці року} \div 2)) \times 100\%$

Рентабілність активів =  $3\,929\,000 / (11\,088\,606) \times 100\% = 0,35432768 \approx 0,35\%$  [10]

Рисунок 2.1



*(Джерело: розроблене автором за фінансовим звітом за 2022[10])*

Рентабельність активів у 2022 році була нижчою за рівень інфляції, що свідчить про реальне зниження вартості активів компанії. Скоріш за все зниження вартості активів було пов'язане з повномасштабним вторгненням Росії в Україну на початку 2022 року, який збігається з роком фінансового звіту.

Таблиця 1.1

### Загальна фінансова звітність ПрАТ «ROSHEN»

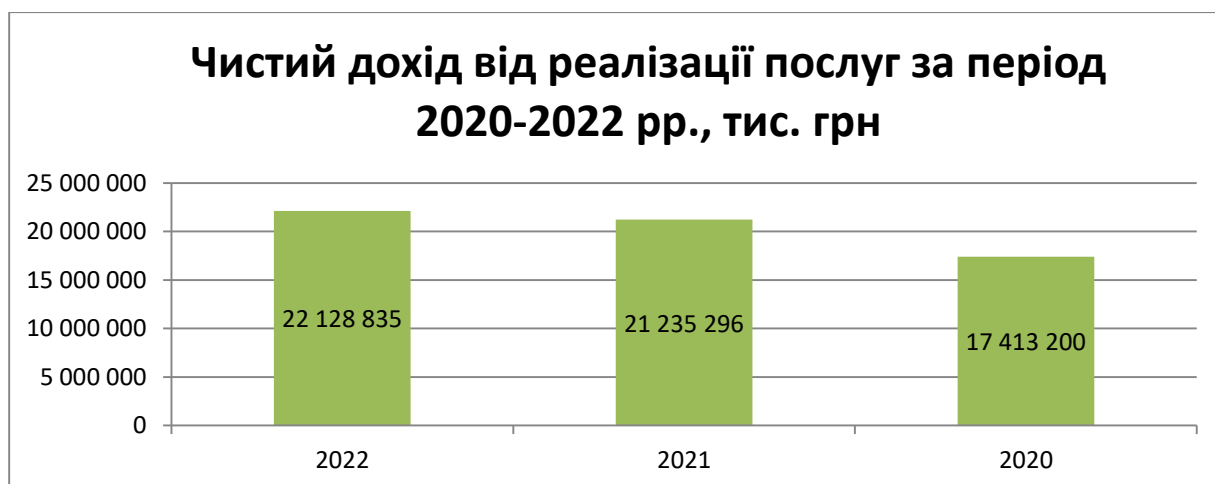
Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
<b>Дохід</b>	<b>22 128 835 000 грн</b>	<b>21 235 296 000 грн</b>	<b>17 413 200 000 грн</b>
<b>Чистий прибуток</b>	<b>3 929 000 000 грн</b>	<b>2 955 321 000 грн</b>	<b>3 366 110 000 грн</b>
<b>Активи</b>	<b>24 298 166 000 грн</b>	<b>22 152 914 000 грн</b>	<b>20 183 257 000 грн</b>
<b>Зобов'язання</b>	<b>4 384 890 000 грн</b>	<b>4 760 100 000 грн</b>	<b>4 589 691 000 грн</b>
<b>Кількість працівників</b>	<b>229</b>	<b>258</b>	-

*(Джерело: розроблене автором за даними із фінансової звітності ПрАТ «ROSHEN»[11])*

З наведеної таблиці 2.1 можна дійти до висновку, що ПрАТ «ROSHEN» має спад. За період з початку 2020 року до кінця 2022 дохід зменшився на 4 715 635 000 гривень. Чистий прибуток має спад показників у 2021 році, але підіймається до закінчення 2022.

Рисунок 2.2

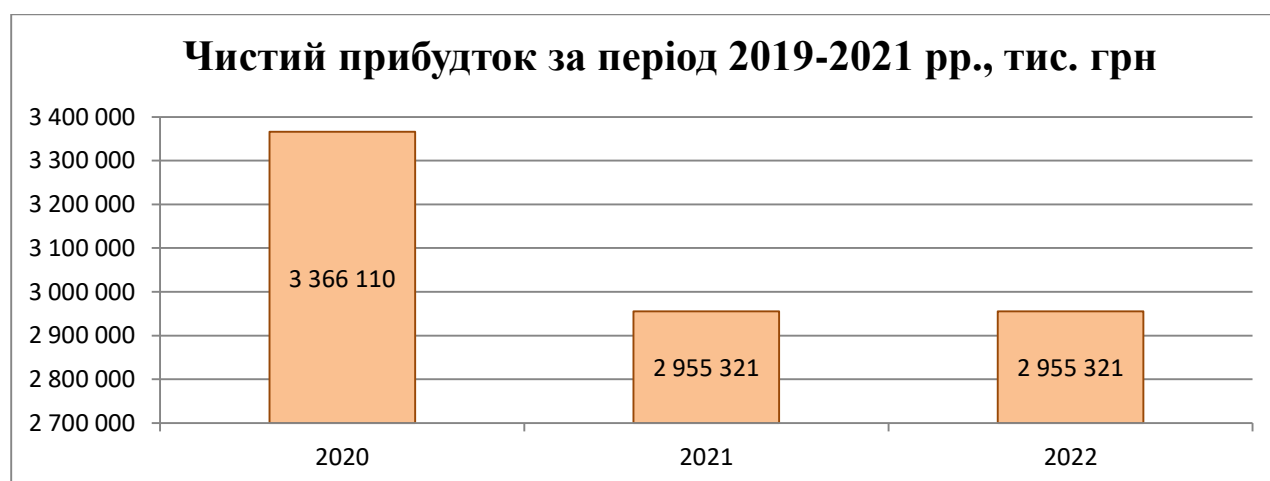
### Динаміка зростання доходу від реалізації послуг



(Джерело: розроблене автором за даними із фінансової звітності [10])

Рисунок 2.3

### Динаміка зростання чистого прибутку



(Джерело: розроблене автором за даними із фінансової звітності ПрАТ «ROSHEN»[10])

Відштовхуючись від таблиць, можемо побачити, що дохід та прибуток зменшується з кожним роком. (рис. 2.2, 2.3). Ці зміни можуть бути пов'язані з змінами умов ринку та високою конкуренцією ринку.

Але не зважаючи на спад прибутку, корпорація ROSHEN» залишається лідером України в сфері кондитерських виробів. Також важливими факторами наразі є активна позиція підприємства проти економічних відносин. За даними офіційного сайту компанії, «ROSHEN» з 2014 року припинили постачання продукції до росії. З 24.02.2022 також зупинене постачання продукції до білорусі.

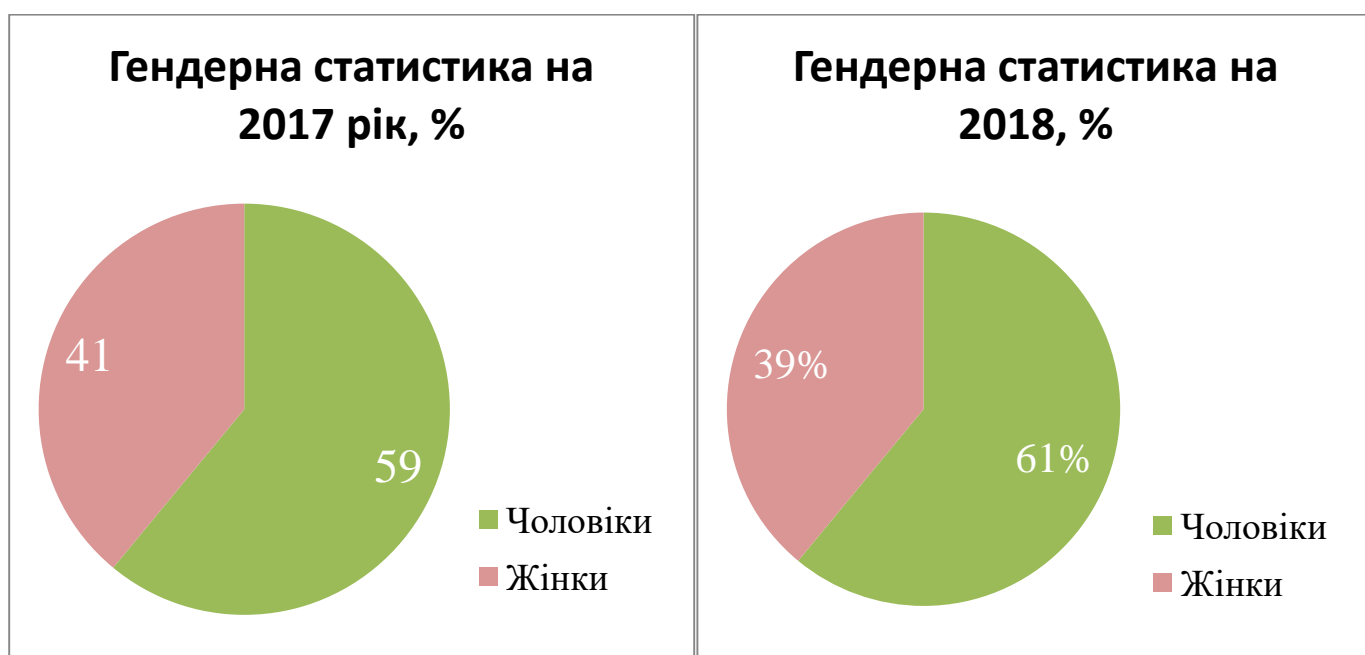
## 2.2. Аналіз кадрової політики в компанії ПрАТ "ROSHEN"

Задля того щоб систематично проаналізувати кадрову політику підприємства розглянемо такі аспекти, як: *оцінку персоналу, оцінку найму та розвитку та оцінку управління талантами.*

### Оцінка персоналу.

Працівники корпорації ПрАТ «ROSHEN» вважаються найсильнішою стороною підприємства. Вона має понад 5000 співробітників. Працівники, незалежно від посади, віку, статі чи національності, мають можливість брати участь у всіх внутрішніх заходах, підвищуючи свою мотивацію для зростання. В підприємстві високо цінується та заохочується бажання працівників до професійного та особистого розвитку. Для тих, хто хоче приєднатися до команди висококваліфікованих спеціалістів, корпорація створила навчальну програму, завершення якої підвищує шанси кандидатів на успішне працевлаштування. [13]

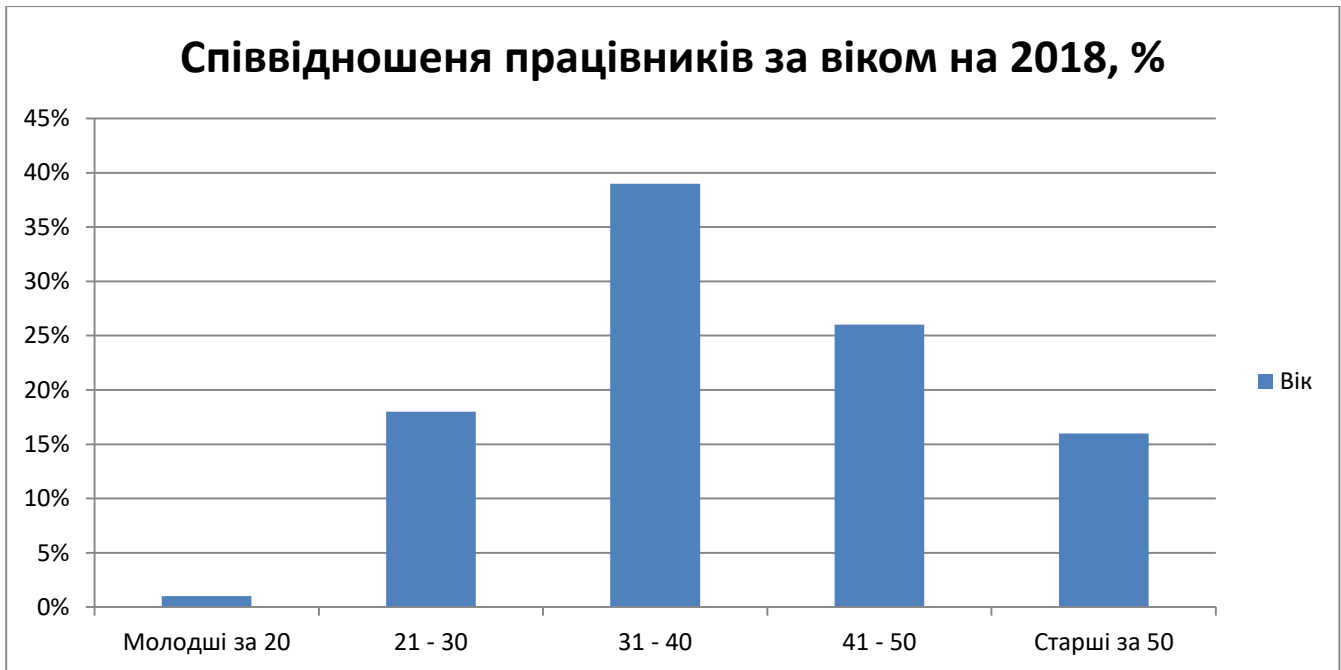
Рисунок 2.4



(Джерело: розроблене автором за статистичними даними ПрАТ «ROSHEN»[13])

Висновок: підприємство більш менш є збалансованим за гендером. Кількість жінок на підприємстві зменшилось впродовж року, але не суттєво.

Рисунок 2.5



*(Джерело: розроблене автором за статистичними даними ПрАТ «ROSHEN»[13])*

Висновок: лідуєчий відсоток людей, які працюють на підприємстві знаходяться в діапазоні від 30 до 40 років, а саме 39%. На другому місці знаходяться працівники віком від 41 до 50 років. Відсоток людей до 20 років дуже малий, але це може означати, що підприємство набирає кваліфікований персонал, бо в більшості випадків люди до 20 років це не мають закінченої освіти.

### **Оцінка найму та розвитку.**

Розвиток професійних знань і навичок є важливою частиною культури компанії. Наявні освітні програми розроблені для різних груп співробітників, як очне навчання, так і електронні курси, що дозволяють персоналу вивчати матеріал самостійно. Системи внутрішнього навчання включають адаптацію нових співробітників, розвиток професійних навичок, підвищення особистої ефективності та розвиток лідерських якостей. Програми для розвитку функціональних навичок і лідерських якостей, дозволяючи вам вибрати саме ті курси, які вам потрібні.

Вивченню іноземних мов приділяють велику увагу. Працівники підприємства «ROSHEN» мають можливість відвідувати курси англійської мови на регулярній основі. Навчання складається за декількома рівнями і проводиться з використанням передових методик за участю викладачів-експертів.

### *Проект «Школа Майстрів»*

Проект розроблений для тих, хто хоче доєднатися до корпорації включає дві програми. Перша програма призначена для зовнішніх кандидатів на посаду майстра-технолога, а інша – для внутрішніх співробітників, які займають цю посаду. Програма для екстернів включає блок теоретичне навчання тривалістю 161 годину та блок практичне навчання тривалістю 35 робочих змін. Загальна тривалість курсу навчання – 3 місяці. За результатами навчання проводиться іспит, за результатами якого приймається рішення про зарахування кандидата на посаду. Усі кандидати на участь у програмі проходять попередній відбір. Але участь у програмі є платною. Кандидатам з інших міст компанія спонсорує дорогу та проживання.

Залучення молодих працівників.

Для молодих спеціалістів брак професійного досвіду часто стає перешкодою на початку кар'єри. Щоб полегшити молодим людям пошук роботи, ROSHEN організовує стажування та практику, які надають учасникам програми корисного досвіду та важливих навичок необхідних для розвитку кар'єри.

Отже, корпорація ПрАТ «ROSHEN» активно приймає участь в розвитку навичок персоналу та їх кваліфікацій [13].

### **Оцінка управління талантами**

Усі питання щодо мотивації працівників ПрАТ «ROSHEN», регулюються локальними документами, зокрема правилами оплати праці, правилами преміювання працівників, штатним розписом та колективним договором. Також трудові договори з новоприйнятими працівниками.



Преміювання персонал, як різновид мотивації, впроваджене підприємством та проводиться за наступними заслугами за виконання планового завдання (плану виробництва продукції на місяць) та за якість продукції (відсутність технологічного браку).

Одноразова премія включає такі бонуси:

- Виплачується на національні та професійні свята, такі як Міжнародний жіночий день (для працівниць), Великдень, день працівників харчової промисловості, день кондитеру.
- Особисті ювілеї співробітника (день народження та ювілеї професійного досвіду в компанії).
- Участь у заходах з підвищення рівня охорони праці.
- За підсумками роботи за рік (річна премія ). [8]

Враховуючи вищезазначені аспекти, компанія «Roshen», спеціалізуючись на виробництві кондитерських виробів, має різні аспекти у своїй кадровій політиці, пристосовані до вимог харчової промисловості та управління великим виробничим бізнесом, а головне робочою силою свого підприємства. Наявні можливості навчання та тренінгів для розвитку навичок персоналу, особливо в галузі виробництва та якості, свідчать відповідальному підходу до розвитку кадрів. Система мотивації включає бонусні системи та преміювання, які спонукають бажання працівників трудитись на благо підприємства.

### **2.3 Шляхи підвищення ефективності кадрової політики на підприємстві**

Задля того, щоб підвищити ефективності кадрової політики, потрібно переглянути існуючу ситуацію на підприємстві та проаналізувати її.

За статистичними даними на 2018 рік, відсоток людей від 20 до 30 років відносно малий. Підвищення кількості працівників юного віку може позитивно сприяти на ефективність підприємства, бо молодим людям легше розуміти новітні тенденції,

вони також можуть мати свіжі погляди та пропозиції щодо покращення роботи на підприємстві.

Хоч підприємство ПрАТ «ROSHEN» має доволі непогану політику найму та розвитку кадрів, можу виділити один недолік у проєкті «Школа Майстрів». Проєкт створений для зацікавлених лиць, які хочуть ефективно працювати на благо підприємства, але проєкт не спонсорується організацією. У багатьох розвинених країнах, наприклад в Німеччині, такий проєкт часто називається «Schulung» та у більшості випадках, з невеликими винятками, оплачується підприємством, або хоча б переймає якийсь відсоток коштів.

Мотивація персоналу. Не було знайдено ніякої інформації про різні засоби мотивації персоналу, окрім як грошового методу. Однобокий вплив на працівників тільки за допомогою бонусової системи не призведе до довгого та стабільного виробництва. Також при однотипному підході мотивація можу пропадати, треба впроваджувати нові засоби мотивації, наприклад введення гнучкішого робочого графіку для працівників в певних галузях, або поліпшення робочого середовища. Або навіть якщо розглядати фінансову мотивацію, то можна впровадити її в різних видах, наприклад у формі подарунків від підприємства, залежно від успіхів працівників.

Також як цікавий метод стимулювання працівників можу бути система «Гриф». Принцип цієї системи нагородження працівників полягає в тому, що працівники підприємства отримують певну кількість «гривень» або будь якої іншої валюти (навіть внутрішньо-корпоративної) за виконанні завдання або за досягнення мети. Після цього отриманні «гривні» можна обміняти на узгодженні підприємством нагороди, бонуси або привілеї. Цей метод дозволяє співробітникам брати участь у стимулюючій програмі та мотивує їх до досягнення конкретних цілей або завдань.

Враховуючи всі базові вище зазначені поради для покращення формування кадрової політики, можна розглянути впровадження незвичайних або креативних шляхів підвищення ефективності підприємства. Наприклад створення креативних

програм розвитку персоналу. Це можуть бути неформальні заходи, де працівники корпорації різних рівнів матимуть можливість обмінятися знаннями (нові працівники можуть навчитися корисним навичкам через поради більш досвідчених працівників з більшим стажем). Ці заходи будуть так званим менторством, але в більш комфортних умовах, таким чином працівники будуть почуватися більш емоційно-комфортно ніж при офіційному навчанні. Такий спосіб може зацікавити персонал, як щось нове та налагодити соціальні зв'язки та робочу атмосферу на підприємстві.

## **ВИСНОВКИ**

У роботі було розкрито сутність формування кадрової політики в підприємстві та її типи та етапи, було проаналізовано кадрову політику кондитерської корпорації ПрАТ «ROSHEN» та було надано декілька порад для підвищення ефективності кадрової політики організації. Роблячи підсумок можна зазначити, що:

- 1) Кадрова політика організації – це система принципів, стратегій, правил, процедур і практик, які визначають спосіб управління та взаємодії з персоналом в межах підприємства. Ця політика встановлює рамки, за якими відбувається робота з управління людськими ресурсами, спрямована на досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення ефективної роботи персоналу.
- 2) Типи формування кадрової політики поділяють за двома напрямками: за рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію та за ступенем відкритості формування кадрового складу. За першим названим напрямком існують такі головні типи, як: пасивний, активний, реактивний, превентивний та авантюристичний. За другим – відкрита та закрита.
- 3) При формуванні кадрової політики підприємства розглядаються три етапи: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Вони є важливими для

забезпечення системності, цілісності та ефективності кадрових процесів в організації.

4) Сутність кадрового резерву полягає в плануванні та підготовці кваліфікованих працівників для ключових посад у майбутньому. Це стратегічна практика, спрямована на ідентифікацію та розвиток талановитих співробітників, які можуть забезпечити стабільність та розвиток підприємства у випадку втрати ключових кадрів або необхідності зайняття нових посад з важливих напрямків діяльності.

5) ПрАТ "ROSHEN" (Акціонерне товариство "Рошен") - це українська компанія, яка спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Заснована в 1996 році Петром Порошенком, вона стала однією з найбільших та найвідоміших компаній у сфері продукції цукерок, шоколаду, печива та інших солодощів в Україні. Рошен має широкий асортимент продукції та виробничі потужності, а також експортує свою продукцію до багатьох країн світу. Компанія має різноманітні бренди та продукти, які користуються популярністю як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

6) Підприємство має доволі розвинуту стратегію кадрової політики, існують різні заходи для тренування та підвищення кваліфікації кадрів. Підприємство проводить стажування та практики для молоді та студентів ВНЗ України на корпорації ПрАТ «ROSHEN». Має бонусну систему як засіб мотивації персоналу.

Отже, загальною ціллю формування кадрової політики є оптимізація використання людських ресурсів, забезпечення ефективного управління персоналом та створення умов для розвитку та максимального розкриття потенціалу кожного працівника у межах стратегічних цілей компанії. Ключовими аспектами є залучення, розвиток, мотивація та утримання високопрофесійного персоналу, що сприяє стабільності, конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

## **RESUME**

Personnel policy within an organization serves as a fundamental framework aligning employee behavior with company objectives. Keeping right formed personnel policy helps an organization to escape inconveniences during sudden change of employees, also as keep and maintain best workers in company.

The first section of the coursework describes theoretical aspects and importance of personnel policy in organizations. Includes definitions of main types of personnel policy and main steps during formation of personnel policy.

The second part contains description of personnel policy in PJSC «ROSHEN», analyses current situation and shows tips and recommendations for more effective personnel policy, based on statistic data of corporation.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Словник української мови у 20 томах (<https://1677.slovaronline.com/93117-%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0>)
2. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Економіка і управління. 2007. №3. С. 48-53.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера : підручник для студ. вищ. навч. закл. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 480 с.
4. Криклий А.С. Формирование кадрового потенциала отрасли: вопросы теории и практики. К. : Репро-Графика, 2003. 282 с.
5. Конспект лекції №5
6. М. Д. ВІНОГРАДСЬКИЙ А. М. ВІНОГРАДСЬКА О. М. ШКАНОВА  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 2-ге видання Київ Центр учбової літератури  
2009, с 78
7. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. - К.: Либідь, 2004. - 448 с.
8. Офіційний вебсайт корпорації ROSHEN <https://www.roshen.com/en>
9. Головний сайт про агробізнес <https://latifundist.com/kompanii/1268-roshen>
10. [https://clarity-project.info/edr/25392188/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/25392188/finances?current_year=2022)
11. <https://opendatabot.ua/c/25392188>
12. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. / І. М.Бойчик. – К. : Кондор-Видавництво, 2016. – 378 с.
13. Соціальний звіт [https://roshen.com/uploads/presentation/Roshen\\_AR-2018\\_32\\_1.pdf](https://roshen.com/uploads/presentation/Roshen_AR-2018_32_1.pdf)
14. Сичова Н. Механізм формування кадрового резерву підприємства торгівлі
15. Матеріал лекцій КНЛУ 3 курсу створений доцентом кафедри менеджменту та маркетингу Ю.В. Глівінською.