

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

Виконав: студент 491 групи

Спеціальності 073 Менеджмент
(шифр, назва)

Освітньо-професійної (наукової)
програми Менеджмент
(назва)

Лавроненко Владислав
Олександрович
(ПІБ)

Керівник к.е.н. Чмут Анна Володимирівна
(наук. ступінь, вчене звання, П.І.Б.)

Рецензент директор ТОВ “Ратуш Агро”

Алісевич В.Л.
(наук. ступінь, вчене звання, П.І.Б.)

Івано-Франківськ, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ	5
1.1 Сутність кадрової політики та її завдання	5
1.2 Види та елементи кадрової політики.....	10
1.3 Чинники формування кадрової політики	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	22
2.2 Аналіз трудових ресурсів підприємства.....	22
2.3 Оцінка кадрової політики.....	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД «РОШЕН»	31
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кадри є найважливішим ресурсом будь-якого підприємства. Сьогодні у всьому світі визнали, що ключовим фактором успіху у всіх напрямках діяльності підприємства є персонал, а його компетентність дозволяє досягати запланованих фінансових та нефінансових результатів. Кадрова політика підприємства є цілісною стратегією роботи з персоналом. Вона покликана забезпечувати високу якість кадрів, тому її грамотній побудові сьогодні приділяють значну увагу з боку керівництва сучасних підприємств.

Проблемам розробки та реалізації кадрової політики підприємства присвячені праці таких відомих вчених, як: Базалійська Н. П., Бондаренко Н. В., Витко Т. Ю., Вольська О. М., Волянська-Савчук Л. В., Гугул О. Я., Дериховська В. І., Іртищева І. О., Кравченко М. А., Лелі Ю. Г., Мосумова А. К., Толкованов В. В., Ходикіна І. В., Черняєва А. О., Черчик Л. М., Шаповал О. А. та ін. Вчені дослідили питання формування кадрової політики на вітчизняних підприємствах. Лишаються недостатньо вивченими напрями удосконалення кадрової політики підприємств у сучасних умовах та потребують подальших наукових досліджень.

Метою роботи удосконалення кадрової політики підприємства.

Реалізація мети дослідження обумовила постановку та вирішення наступних **завдань**:

- дослідити сутність кадрової політики та її завдання;
- виділити види та елементи кадрової політики;
- визначити чинники формування кадрової політики;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»;
- провести аналіз трудових ресурсів підприємства;

- оцінити кадрову політику;
- обґрунтувати напрями удосконалення кадрової політики ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Об’єктом дослідження є процес удосконалення кадрової політики підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні аспекти удосконалення кадрової політики підприємства.

Методи дослідження склали концепції теорії управління, наукові засади конкретно-історичного, структурно-функціонального аналізу, як одного із проявів системного підходу, єдності теорії та практики, особистісного підходу, праці вітчизняних та зарубіжних учених у галузі дослідження проблем кадрової політики та кадрового менеджменту на підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості практичного застосування заходів розробки, реалізації та вдосконалення кадрової політики підприємства. Теоретичні положення та практичні рекомендації щодо формування й ефективного використання кадрового потенціалу є результатом проведених власних досліджень.

Апробація результатів дослідження. Робота апробована на VII Щорічній студентській науково-практичній конференції “Сучасна економіка та право: проблеми та перспективи розвитку” (31 березня 2023 року м. Івано-Франківськ).

Структура роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, список використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

1.1 Сутність кадрової політики та її завдання

Кадрова політика має свою об'єктивну логіку, відображаючи рівень розвитку, потреби й можливості організації. Вона повинна базуватися на наукових засадах, свого роду філософії кадрової політики, яка обумовлює її типи: пасивна, реактивна, превентивна й активна. Підставою для такої класифікації кадрової служить рівень усвідомленості управлінським апаратом тих правил і норм, які покладені в основу кадрових заходів, і обумовленого шляху безпосереднього впливу менеджменту на кадрову ситуацію в організації. Економічна література налічує багато визначень поняття «кадри» через комплексність і багатогранність, приналежність не лише до економічної, а й до психологічної, соціальної, педагогічної категорій. Акцентування уваги на різних аспектах цієї категорії призводить до появи численної кількості визначень. Сутність поняття «кадри» досліджувало багато вчених. Але єдиного трактування поняття «кадри» досі не існує. Наслідком цього явища є те, що різні вчені підходили до вивчення цього поняття з різних позицій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «кадри»

Автори, джерело	Визначення поняття
1	2
Н. П. Базалійська [15, с. 71]	Кадри – це цілісне вираження сукупних можливостей працівника, колективу в цілому для вирішення нових стратегічних завдань організації, наявні здібності та нереалізовані можливості, а також майбутні людські резерви, які необхідно створювати у тривалій перспективі як конкурентні переваги організації у складному ринковому середовищі.
Т. В. Давидюк [26, с. 30]	Кадри – це економічна категорія та інтегральна оцінка якості населення відображає його людські можливості, ступінь і

1	2
	якісну специфіку їх
В. І. Дериховська [30, с. 342]	Кадри – це міра існуючих ресурсів і можливостей, що безперервно формуються у процесі усього життя особистості, втілених у трудову поведінку та визначаючих його реальну продуктивність
Ю. Г. Лелі [44, с. 98]	Кадрова політика організації є цілісною стратегією роботи з персоналом. Вона покликана забезпечувати високу якість кадрів, тому її грамотній побудові сьогодні приділяють значну увагу з боку керівництва сучасних організацій.
С. М. Маклаков [45, с. 261]	Розглядає кадрову політику як цілісну стратегію роботи з персоналом, яка містить різні форми, методи, цілі, завдання кадрової роботи та має кінцеву мету формування високопрофесійного, високопродуктивного та згуртованого колективу.
Л. В. Шитікова [58, с. 314]	Визначають кадрову політику як основу філософію та принципи, які реалізує керівництво щодо персоналу, встановлення у кадровій роботі на тривалу перспективу. Її основна мета полягає у забезпеченні з урахуванням потреб компанії, вимог ринку праці та законодавства «...оптимального балансу процесів оновлення та збереження чисельного та якісного складу кадрів».

Джерело: Складено автором на основі [15, с. 71], [26, с. 30], [30, с. 342], [44, с. 98], [45, с. 261], [58, с. 314].

У загальному вигляді кадрова політика найважливіша складова державного управління, покликана у вигляді ретельного відбору кращих кадрів перетворювати людські ресурси на культурно-виробничий, професійний чинник розвитку суспільства. Успіх кадрової політики будується на знаннях про природу та соціальну обумовленість людських можливостей, сутнісних сил працівника та реалізації цих сил у соціально-трудоному процесі, у конкретному професійному середовищі.

Кадрова політика – це поняття, здавна застосовується в кадровій сфері країни, під яким розуміється ставлення організації до персоналу і сукупність способів впливу на нього задля досягнення конкретних цілей. Сучасний зміст поняття «кадрова політика» полягає в наступному. впливає з місії та стратегічних цілей організації та орієнтується на конкретні результати діяльності та перспективи розвитку організації. Звідси підвищені вимоги до практичності, гнучкості кадрової політики та

зв'язку її з багатьма факторами внутрішньої (стилем управління та керівництва, внутрішньо-організаційною культурою та ін.) і зовнішнього середовища (ринком праці, особливостями ведення господарської діяльності в кризових умовах, розвитком та зміною законодавства та ін.). По-друге, ідеї кадрової політики формулюють вищі керівники організації (засновники, власники, топ-менеджери) і активно її розробляють. основному вищого та середнього рівнів, так і професійна кадрова служба. По-четверте, у реалізації кадрової політики провідну роль грає професійна кадрова служба. Вона виступає у ролі консультанта, методиста, помічника керівників, координатора, який здійснює моніторинг кадрової політики, її результативність, а у разі потреби – ініціатора її змін. Кадрова служба розробляє проекти конкретних кадрових стратегій, сценаріїв, положень та персонал-технологій, що сприяють виконанню кадрової політики.

Існують різні визначення кадрової політики (політики управління персоналом, політики управління людськими ресурсами, політики управління людським капіталом). Ось деякі з них.

1. Кадрова політика – ціннісні орієнтири, методи, форми, процедури, способи оцінки, що використовуються у управлінні людьми, які через систему загальних положень, принципів, установок і пріоритетів, визнаються базовими та обов'язковими для виконання в даній організації [19, с. 30].

2. Кадрова політика – це система принципів, правил поведінки всіх суб'єктів процесу управління персоналом, встановлена керівництвом і що дозволяє організації найбільш ефективно досягти довгострокових цілей її розвитку в існуючих умовах зовнішнього середовища [21, с. 102].

3. Кадрова політика – це генеральний напрямок кадрової роботи з врахуванням стратегії розвитку організації [37].

4. Кадрова політика – це набір конкретних правил, положень, обмежень у взаєминах людини та організації [41, с. 212].

5. Кадрова політика – це зведення правил і принципів конкретної фірми в галузі роботи з персоналом, необхідний і достатній для досягнення стратегічних цілей, що стоять перед організацією, і реалізації її місії. Всі ці визначення досить точно відображають суть поняття «кадрова політика». Єдиного визначення бути не може, тому що кожна організація по-своєму прагне діагностувати і вирішувати проблеми управління персоналом, виходячи з цілей, які вона ставить перед собою. Розмаїття розуміння кадрової політики – це наслідок різноманітності організацій [48, с. 67].

Кадрова політика вимагає постійної адаптації, оновлення відповідно до умов, що змінюються, як внутрішніми (внутрішньо-організаційні зміни), так і зовнішніми (зміна умов навколишнього середовища). Автор Т. Ю. Базаров до цих факторів відносить: фінансові можливості компанії; кількісні та якісні працюючих співробітників; вимоги трудового законодавства; вимоги, зумовлені спеціалізацією, місією, стратегією організації; ситуацію над ринком; попит фірм-конкурентів на робочу силу [14, с. 233].

На кадрову політику компанії впливає кілька факторів, у тому числі макрофактори, такі як державні закони, соціально-економічні умови та профспілки. Мезофактори, такі як організаційні цілі, стиль управління та сфери діяльності, також відіграють ключову роль. Крім того, на політику впливають такі мікрофактори, як особисті характеристики співробітників і динаміка робочого колективу.[37].

Багато дослідників констатують, що сьогодні керівництво деяких вітчизняних організацій не має усвідомлення необхідності ефективної кадрової політики [21, с. 102]. Однак її роль у розвитку сучасних організацій значна через те, що вона безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації шляхом впливу на співробітників з використанням грамотно збудованої системи управління персоналом; спрямовано «...розвиток людських ресурсів виробництва, які вводять у

дію решта ресурсів організації» [37]. Кадрова політика організації вибудовує як відносини зі своїми персоналом, а й відносини із зовнішнім оточенням (органи влади, ринок праці та ін.).

Роль кадрової політики у розвитку сучасних організацій безперечно і визначається її впливом на ефективність діяльності підприємства, сприяє підвищенню її конкурентоспроможності. Проведений аналіз показує, що кадрова політика найбільших вітчизняних організацій досить добре розроблена в рамках різних напрямків системи управління персоналом.

Державна кадрова політика структурується у межах її рівнів (державний, регіональний та місцевий) та основних гілок державного управління, тобто. у реальній практиці державна кадрова політика має кілька основних контурів напрямів у залежності від активності участі в них державних та місцевих органів управління.

Перший напрямок – забезпечення зайнятості професійно підготовлених працівників та просування їх службовими сходами. Другий напрямок – робота зі спеціалістами бюджетної сфери. Третій та четвертий (напрями) включають роботу з державними службовцями та елітним (керівним) складом. Ці напрями найбільш організовані та піддаються аналізу та регулюванню з погляду механізмів кадрової політики [51, с. 212].

Класифікація кадрів за основними сферами організації суспільства і основним рівням управління наведена в Додатку А. Розглянута класифікація працівників, на думку О. Я. Гугул, відповідає загальноприйнятому розподілу на політичні, державні та господарські кадри. Кожна група ділиться на підгрупи, що об'єднують працівників більш вузького профілю, різного рівня в ієрархії організації (керівний персонал, інженерно-технічний, обслуговуючий) [24, с. 196].

Кадрова політика організації спрямовано збереження та розвитку кадрового потенціалу. Вона є генеральним напрямом роботи з

персоналом, організаційно-економічним механізмом, який забезпечує певну ефективність системи управління персоналом [14, с. 231].

Основні напрями кадрової політики відповідають системі керування персоналом компанії. Це підбір та розстановка кадрів, їх адаптація, оцінка та атестація, розвиток та кар'єрне зростання, мотивація та стимулювання праці персоналу [18, с. 33].

Таким чином, кадрову політику можна визначити як планомірну стратегію роботи з персоналом організацій у рамках системи управління персоналом, спрямовану на формування високопрофесійного трудового колективу з метою досягнення високої продуктивності праці, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії.

1.2 Види та елементи кадрової політики

Кадрова політика повинна мати два типи цілей, а саме: загальні цілі та конкретні цілі. Загальні цілі виражають філософію вищого керівництва щодо людських ресурсів, тоді як конкретні цілі стосуються конкретних видів діяльності, таких як підбір персоналу, навчання, заробітна плата та мотивація. Є три основні елементи управління персоналом, а саме: організація, робочі місця та люди. Організація — це місце, де всі обрані люди для призначеної роботи працюватимуть разом. Існує три основних типи управління персоналом, а саме: стратегічне, тактичне та оперативне управління персоналом.

Основними складовими кадрової політики є політика найму, відбору та розстановки кадрів, політика заробітної плати, освітня політика, політика стимулювання та мотивації зайнятості, соціальна політика відносин, політика розвитку та навчання тощо. Кадрова політика визначає режим, права, обов'язки. і відносини людей в організації [18, с. 33].

Система розробки та реалізації кадрової політики підприємства як однієї із форма захисту соціально-трудоких відносин працівника працівникам покликана створювати комфортні для працівника умови праці, а також бути системою мотивацію, що буде підвищувати ефективність діяльності підприємства. Оплата праці з економічного боку є основним джерелом фінансового прибутку працівника підприємства, тому її розмір характеризує рівень добробуту населення країни. Основним методом впливу та управління кадровою діяльністю поруч із адміністративними заходами є правове регулювання. Правове регулювання взагалі – це процес впливу держави на суспільні відносини за допомогою юридичних норм (норм права). Він ґрунтується на предметі та методі правового регулювання. Правове регулювання кадрової діяльності означає вплив держави на кадрові відносини за допомогою норм права, приведення кадрових відносин у відповідність до вимог та дозволами, що містяться в нормах права, підтримка їх у стані нормального функціонування [34, с. 51].

Можна виділити наступні типи кадрової політики: пасивна кадрова політика; реактивна кадрова політика; превентивна кадрова політика та активна кадрова політика [36, с. 187].

Багато дослідників констатують, що сьогодні керівництво деяких вітчизняних компаній не має усвідомлення необхідності ефективної кадрової політики [19, с. 25]. Однак її роль у розвитку сучасних організацій значна через те, що вона безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства шляхом впливу на співробітників з використанням грамотно збудованої системи управління персоналом; спрямовано «...розвиток людських ресурсів виробництва, які вводять у дію решту ресурсів підприємства» [14]. Кадрова політика компанії вибудовує як відносини зі своїм персоналом, а й відносини із зовнішнім оточенням (органи влади, ринок праці та інших). Елементи системи кадрової політики демонструє рис 1.1.



Рис 1.1. Елементи кадрової політики

Джерело: розроблено автором на основі [57, с. 225]

Кадрова політика являє собою збір правил, на основі яких персонал керованого об'єкта здійснює взаємодію один з одним. Серед основних інструментів державного впливу на економічні та соціальні процеси, а також на забезпечення громадян мінімально необхідними ресурсами для задоволення основних фізіологічних та матеріальних потреб слід виокремити мінімальну заробітну плату та прожитковий мінімум. Важливим питанням є достатність встановлених державою соціальних стандартів для забезпечення належного життєвого рівня громадян та їх співвідношення із загальним рівнем економічного та соціального розвитку держави [17].

Методи правового регулювання, кадрових процесів та відносин – це способи впливу на них юридичних норм. Існують імперативні (наказові) та диспозитивні (погоджувальні) методи правового регулювання. Наприклад, правовий статус державних службовців – їх основні права, обов'язки, обмеження та заборони, пов'язані з цивільною службою, правила службової поведінки регулюються імперативно державним законом (іде владна дія зверху вниз). А всі питання, пов'язані із укладанням службового контракту, вирішуються диспозитивним

методом, оскільки сторони – роботодавець та найманий працівник – рівноправні. За взаємною згодою сторін визначається місце роботи (служби), посада, розмір грошового утримання, умови роботи і відпочинку, соціальні гарантії. Діючи нормативно-правові документи, які регулюють облік заробітної плати демонструє рис. 1.2.



Рис. 1.2. Законодавчо-нормативні акти

Джерело: розроблено автором на основі [49, с. 58]

Роль кадрової політики у розвитку сучасних організацій безперечна і визначається її впливом на ефективність діяльності підприємства, сприяє підвищенню її конкурентоспроможності. Проведений аналіз показує, що кадрова політика найбільших вітчизняних компаній досить добре розробленої в рамках різних напрямків системи управління персоналом.

Трудове право регулює ряд правовідносин у державній службі та кадровій діяльності. Відповідно до чинного законодавства Кодекс законів про працю України регулює ті норми і відносини у державній службі, які регламентуються законодавством про державну службу України, тобто. у цій галузі пріоритет законодавцем віддається службовому праву.

Таблиця 1.2

**Найбільш відомі та ефективні методи розробки та реалізації
кадрової політики підприємства**

Назва методу	Характеристика методу
Системний аналіз [23, с. 141]	Орієнтується на вивчення системи управління персоналом у цілому та складових його компонентів: цілей, функцій, оргструктури, кадрів, технічних засобів управління, управлінських рішень; на виявлення різноманітних типів зв'язків цих компонентів між собою та зовнішнім середовищем і зведення їх у єдину цілісну картину.
Метод декомпозиції [29, с. 18]	Дозволяє поділити складні системи на більш прості елементи. Чим простіші елементи, тим повніше можна вивчити сутність організації.
Експертно-аналітичний метод [17]	Ґрунтується на залученні висококваліфікованих фахівців з управління персоналом. Важливим є детальне розроблення форм систематизації записів та ясного подання думок і висновків експертів. За допомогою методу виявляються основні напрямки вдосконалення управління персоналом, оцінка результатів аналізу й причини недоліків.
Нормативний метод [36, с. 187]	Передбачає застосування системи нормативів, які визначають: <ul style="list-style-type: none"> - склад і зміст функцій по управлінню людськими ресурсами; - чисельність працівників за функціями; - тип організаційної культури; - критерії побудови структури апарату управління організації в цілому й системи управління персоналом.
Метод аналогій [25]	Полягає в застосуванні організаційних форм, які виправдали себе у функціонуючих системах управління персоналом з подібними (аналогічними) економічними й організаційними характеристиками.
Морфологічний аналіз [18, с. 39]	Є засобом вивчення різних комбінацій варіантів організаційних рішень, пропонованих для здійснення окремих функцій управління персоналом. Якщо записати стовпчиком всі функції, а потім навпроти кожної функції построчно вказати всі можливі варіанти її виконання, то одержимо морфологічну таблицю.
Функціонально-вартісний метод [18, с. 39]	Найбільший ефект та якість аналізу системи управління персоналом досягаються в тому випадку, коли застосовується система методів у комплексі. Це дозволяє глянути на об'єкт удосконалення з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків, які можливі при використанні одного якогось методу аналізу

Джерело: розроблено автором на основі [23, с. 141], [29, с. 18], [17], [36, с. 187], [25], [18, с. 39]

Поряд із дослідженням сутності та методів розробки та реалізації кадрової політики підприємства, варто відзначити, що планування

персоналу посідає провідне місце в системі управління організації. Методологічно ця сфера управління володіє специфічним понятійним апаратом, має відмінні характеристики та показники діяльності, спеціальні процедури й методи – атестація, експеримент тощо; методи вивчення й напрями аналізу змісту праці різних категорій персоналу [34, с. 51]. При вивченні робіт сучасних вчених з ціллю пошуку найбільш оптимальних методик оцінки ефективності системи управління персоналом було виявлено ряд недоліків, що ускладнюють використання цих методик:

- відсутність єдиних критеріїв оцінки для більшої частини показників;
- складність або неможливість точного розрахунку деяких показників;
- відсутність показників, що характеризують багато підсистем управління персоналу: формування кадрового резерву, контролю мотивації, адаптації, розвитку персоналу;
- ускладненість застосування більшості показників на підприємствах сфери послуг;
- неможливість отримання зведеної оцінки ефективності функціонування системи управління персоналом [37].

При оцінці ефективності управління персоналом у вітчизняній і зарубіжній практиці використовуються чотири основні категорії підходів: експертна оцінка, бенчмаркінг, порівняння витрат і економічного ефекту, аналіз соціально-економічних факторів. Проте всі ці методи мають недоліки, які перешкоджають їх використанню, такі як суб'єктивний і трудомісткий характер експертних оцінок, обмежена доступність зовнішньої інформації в бенчмаркінгу, безліч факторів, що впливають на

економічну ефективність, а також розрив між покращенням трудової діяльності та їх вплив на економічне зростання.

1.3 Чинники формування кадрової політики

За сучасних умов стрімкого розвитку ринку, для якого характерний високий рівень глобальної конкуренції, для сучасних підприємств пріоритетним напрямком розвитку стала розробка заходів щодо ефективного управління персоналом, оскільки саме персонал з високим рівнем креативності, активності, креативності, є головним стратегічним ресурсом (різновидом інтелектуального капіталу) будь-якого підприємства, що забезпечує йому конкурентоспроможність на ринку. Зазвичай виконання цілей і завдань ефективного управління персоналом на підприємстві здійснюється через кадрову політику. Відповідно, кадрову політику слід вважати ядром системи управління персоналом на підприємстві. Зазвичай, коли говорять про кадрову політику, мають на увазі певну систему ідей, правил, процедур, на основі яких діють люди на підприємстві, або набір певних норм і правил, які окреслюють основний зміст і напрями роботи з колективом, її методи та форми [27, с. 171].

На основі аналізу наукової літератури [35, с. 103], присвяченої визначенню сутності кадрової політики, ми дійшли висновку, що кадрова політика – це визначальний напрямок кадрової роботи підприємства, основні принципи, методи та прийоми роботи з персоналом щодо створення та розвитку кадрового потенціалу, які необхідні для досягнення основних цілей і завдань підприємства в процесі його діяльності. Метою кадрової політики організації є забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання персоналу, створення умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства, задоволення соціальних та економічних інтересів працівників. Кадрова політика спрямована на закріплення

єдиної корпоративної культури, ефективну мотивацію та професійний розвиток співробітників організації [18, с. 33].

Кадрова політика вимагає постійної адаптації, оновлення відповідно до умов, що змінюються, як внутрішніми (внутрішньо-організаційні зміни), так і зовнішніми (зміна умов навколишнього середовища). Автор Н. І. Єсінова до цих факторів відносить: фінансові можливості компанії; кількісні та якісні працюючих співробітників; вимоги трудового законодавства; вимоги, зумовлені спеціалізацією, місією, стратегією компанії; ситуацію над ринком; попит підприємств-конкурентів на робочій силі [33, с. 45].

Основними складовими кадрової політики є політика найму, відбору та розстановки кадрів, політика заробітної плати, освітня політика, політика стимулювання та мотивації зайнятості, соціальна політика відносин, політика розвитку та навчання тощо. Об'єктом кадрової політики є безпосередньо персонал підприємства, а суб'єктом – сформована система управління персоналом, що включає керівників усіх рівнів, а також кадровий потенціал. Зокрема, кадровій службі відводиться чи не найважливіша роль у формуванні та реалізації кадрової політики підприємства, адже вона розробляє цільові програми, постійно моніторить ситуацію та вносить певні корективи у виконання програм у разі зміни параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування [24, с. 195].

Кадрова політика – це найбільш узагальнена форма вираження інтересів персоналу підприємства, що включає взаємодію всього комплексу умов, що впливають на його діяльність і розвиток, тобто фінансово-технічну політику, комерційну, інноваційну та інші види діяльності організації. Кадрова стратегія базується на системному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища і відображає його загальну концепцію розвитку персоналу та підприємства в цілому [16, с. 271].

Для підприємства досить важливо при формуванні та реалізації ефективної кадрової політики враховувати перелік певних принципів, на яких вона буде базуватися. Серед таких принципів – комплексність і послідовність її реалізації, науковість, системність, оперативність, соціальна справедливість, професіоналізм, збалансоване представництво досвідчених і молодих працівників, врахування гендерної рівності, облік комплексних результатів, безперервність навчання персоналу. При формуванні кадрової політики необхідно узгодити певні чинники впливу на формування та розвиток кадрової політики на підприємстві (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Чинники впливу на формування та розвиток кадрової політики

Назва чиннику	Характеристика чиннику
1	2
Політика розвитку персоналу	Забезпечення програм розвитку, планування індивідуального просування, формування команди, навчання та підвищення кваліфікації
Фінансова політика	Встановлення принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці
Розробка загальних засад кадрової політики	Визначення першочергових завдань
Організаційна політика	Узагальнення потреби в робочій силі, створення структур і персоналу, призначення, резерви, переміщення
Інформаційна політика	Створення та підтримка руху інформаційної системи персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [53, с. 116].

Для формування ефективної кадрової політики також важливо врахувати фактори, які притаманні зовнішньому та внутрішньому середовищу підприємства та мають безпосередній вплив на його функціонування та розвиток. При виборі кадрової політики враховуються

фактори, характерні для зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, такі як:

- 1) Вимоги до виробництва, стратегія розвитку підприємства.
- 2) Фінансові можливості підприємства, визначений ним допустимий рівень витрат на управління персоналом.
- 3) Кількісні та якісні характеристики наявного персоналу та напрямки його зміни в майбутньому та ін.
- 4) Ситуація на ринку праці (кількісні та якісні характеристики пропозиції робочої сили за професіями підприємства, умови пропозиції).
- 5) Попит на робочу силу з боку конкурентів, що складається рівень оплати праці.
- 6) Вплив профспілок, жорсткість у відстоюванні інтересів працівників.
- 7) Вимоги трудового законодавства, загальноприйнята культура роботи з найманим персоналом тощо [42, с. 5].

Загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах такі:

1. Кадрова політика повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства. У зв'язку з цим він представляє кадрове забезпечення цієї стратегії.

2. Кадрова політика повинна бути досить гнучкою. Це означає, що вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме стабільність пов'язана з певними очікуваннями працівника, з іншого – динамічною, тобто коригуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробництва та економічна ситуація. Стабільними повинні бути ті її аспекти, які орієнтовані на інтереси персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства.

3. Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для підприємства, кадрова політика повинна бути економічно обгрунтованою, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.

4. Кадрова політика повинна передбачати індивідуальний підхід до своїх працівників [50, с. 65].

Таким чином, кадрова політика спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на отримання не тільки економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства. Важливу роль в управлінні персоналом підприємства відіграє кадрова політика. Кадрова політика є невід'ємною частиною всієї управлінської діяльності та виробничої політики організації. Вона спрямована на створення згуртованої, відповідальної, високорозвиненої та високопродуктивної робочої сили. Кадрова політика повинна створювати не тільки сприятливі умови праці, а й забезпечувати можливість кар'єрного просування та необхідний ступінь впевненості у завтрашньому дні. Тому основним завданням кадрової політики підприємства є забезпечення врахування в повсякденній кадровій роботі інтересів усіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу. На кадрову політику компанії впливає ряд чинників: макрофактори (державне та правове регулювання, соціально-економічні умови, профспілки та ін.); мезофактори (організаційні: цілі, завдання підприємства, напрями діяльності, стиль управління та ін.); мікрофактори (особистісні характеристики працівників, особливості трудових колективів та ін.).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Приватне акціонерне товариство «Вінницький молочний завод «Рошен» було створено у формі Закритого акціонерного товариства у відповідності з рішенням засновників 10 березня 1998 року (протокол № 3 Установчої конференції). Згідно з рішенням загальних зборів акціонерів від 15.04.2014 року найменування Публічне акціонерне товариство «Бершадьмолоко» було змінено на Публічне акціонерне товариство «Вінницький молочний завод «Рошен». Згідно з рішенням загальних зборів акціонерів Товариства від 24.04.2017 р. найменування було змінено на Приватне акціонерне товариство «Вінницький молочний завод «Рошен», у зв'язку зі зміною типу акціонерного товариства [66].

Діяльність ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» включає в себе перероблення молока, виробництво та оптова реалізація молочних та молокомістких продуктів на вітчизняному та закордонних ринках, включаючи ринки країн ЄС [66].

Для здійснення аналізу складу і структури активів підприємства та джерел його фінансування необхідно проаналізувати аналітичний баланс ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», використовуючи дані Додатків Б-Д (табл. 2.1).

Отже, упродовж 2019–2021 рр. спостерігаємо зростання активів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на 68754 тис. грн або на 13,42%, що сталося у зв'язку із збільшенням оборотних активів на 80574 тис. грн або на 27,95%. Збільшення оборотних активів підприємства за 2019-2021 рр. відбулося у зв'язку із зростанням запасів на 5309 тис. грн або на 4,17% та дебіторської заборгованості на 92758 тис. грн або на

94,08%. У структурі активів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» найбільша частка припадає на оборотні активи (56,26% у 2019 р., 59,02% у 2020 р. та 63,47% у 2021 р.), що свідчить про наявність значної частки мобільних активів у складі загальних активів підприємства.

Таблиця 2.1

**Аналітичний баланс ПрАТ «Вінницький молочний завод
«Рошен» за 2019–2021 рр. (тис. грн)**

Показники	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Відхилення 2021 / 2019 рр.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Активи								
Необоротні активи	223003	43,52	216691	40,78	211183	36,3 4	-11820	-5,30
Оборотні активи	288266	56,26	313616	59,02	368840	63,4 7	80574	27,95
- запаси	127306	24,85	111388	20,96	132615	22,8 2	5309	4,17
- дебіторська заборгованість	98596	19,24	166632	31,36	191354	32,9 3	92758	94,08
- грошові кошти	59579	11,63	32171	6,05	42631	7,34	-16948	- 28,45
- інші оборотні активи	2785	0,54	3425	0,64	2240	0,39	-545	- 19,57
Інші активи	1096	0,21	1096	0,21	1096	0,19	0	0,00
Всього активів	512365	100	531403	100	581119	100	68754	13,42
Пасиви								
Власний капітал	370646	72,34	416841	78,44	398992	68,6 6	28346	7,65
Поточні зобов'язання	141719	27,66	114562	21,56	182127	31,3 4	40408	28,51
- кредиторська заборгованість	94612	18,47	110811	20,85	177489	30,5 4	82877	87,60
- інші поточні зобов'язання	47107	9,19	3751	0,71	4638	0,8	-42469	- 90,15
Всього пасивів	512365	100	531403	100	581119	100	68754	13,42

Джерело: власні розрахунки автора на основі [66].

У 2021 р., порівняно з 2019 р., відбулося зростання капіталу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на 68754 тис. грн або на 13,42%, що відбулося у зв'язку із збільшенням власного капіталу на 28346 тис. грн або на 7,65% та позикового капіталу підприємства на 40408 тис. грн або

на 28,51%. У структурі фінансових ресурсів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» найбільша частка припадає на власний капітал (72,34% у 2019 р., 78,44% у 2020 р. та 68,66% у 2021 р.), що вказує на підвищення фінансової спроможності підприємства.

Для аналізу ефективності формування, розподілу та використання прибутку проаналізуємо основні показники Звіту про фінансові результати ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз основних показників Звіту про фінансові результати
ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2019–2021 рр.**

(тис. грн)

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021 / 2019 рр.	
				тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2124758	2107131	2612496	487738	22,95
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2079418	2009000	2520375	440957	21,21
Валовий прибуток	45340	98131	92121	46781	103,18
Інші операційні доходи	9769	17874	7764	-2005	-20,52
Адміністративні витрати	33975	35510	38904	4929	14,51
Витрати на збут	16769	19574	26728	9959	59,39
Інші операційні витрати	17697	9508	7684	-10013	-56,58
Фінансові результати від операційної діяльності	-13332	51413	26569	39901	299,29
Інші фінансові доходи	22761	1503	217	-22544	-99,05
Інші доходи	2	20	0	-2	-100,00
Фінансові витрати	22761	1366	402	-22359	-98,23
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	-13330	51570	26384	39714	297,93
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2347	5375	5232	2885	122,92
Чистий прибуток (збиток)	-15677	46195	21152	36829	234,9

Джерело: власні розрахунки автора на основі [66].

Отже, упродовж 2019-2021 рр. відбулося збільшення чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на 487738 тис. грн або на 22,95%. Також за 2019-2021 рр. відбулося зростання собівартості реалізованої продукції в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на 440957 тис. грн або на 21,21%. Упродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо зростання валового прибутку підприємства на 46781 тис. грн або на 103,18%. У 2021 р., порівняно з 2019 р., відбулося збільшення фінансового результату від операційної діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на 39901 тис. грн або на 299,29%, що вплинуло на зростання чистого прибутку підприємства на 36829 тис. грн або на 234,92%.

Проведемо аналіз показників фінансового стану ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на основі розрахунку коефіцієнтів фінансового стану, використовуючи дані фінансової звітності підприємства (Додатки Б-Д). Аналіз ліквідності підприємства представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників ліквідності в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на початок 2019–2021 рр.

Назва показника	2019	2020	2021	2021 / 2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,42	0,281	0,234	-0,186
Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,136	1,765	1,297	0,161
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	2,034	2,738	2,025	-0,009
Власний оборотний капітал	146547	199054	186713	40166

Джерело: власні розрахунки автора на основі [66].

Так, протягом 2019–2021 рр. спостерігаємо скорочення коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,186 та коефіцієнта загальної ліквідності (покриття) на 0,009, що пов'язано із скороченням обсягу грошових коштів та їх еквівалентів; коефіцієнта проміжної ліквідності на 0,821; власний

оборотний капітал збільшився на 5716,6 тис. грн, що свідчить про покращення ситуації із забезпеченістю оборотними засобами.

Оцінка показників ділової активності в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників ділової активності в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на початок 2019–2021 рр.

Назва показника	2020	2021	2022	2021 / 2019
Оборотність дебіторської заборгованості	26,394	17,996	15,973	-10,421
Оборотність кредиторської заборгованості	25,747	21,926	19,57	-6,177
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	14	20	23	9
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	14	17	19	4
Оборотність постійних активів	8,381	9,585	12,212	3,831
Оборотність активів	3,796	4,038	4,697	0,901
Оборотність чистих активів	6,266	5,543	5,915	-0,351
Оборотність товарно-матеріальних запасів	16,15	16,833	20,659	4,509
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	23	22	18	-5
Тривалість операційного циклу, днів	36	42	41	4
Тривалість фінансового циклу, днів	22	25	22	0

Джерело: власні розрахунки автора на основі [66]

Таким чином, аналізуючи дані табл. 2.4, можна сказати, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2019–2021 рр. зменшився на 10,421; також спостерігаємо зменшення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості на 6,177. У зв'язку зі зменшенням оборотності дебіторської та скороченням оборотності кредиторської заборгованостей, спостерігаємо збільшення середнього періоду погашення дебіторської заборгованості на 9 днів та зростання середнього періоду погашення кредиторської заборгованості на 4 дні.

Зростання величини постійних активів вплинуло на збільшення оборотності постійних активів на 3,831. Негативною тенденцією господарської діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» стало зростання тривалості операційного циклу на 4 дні.

Аналіз показників фінансової стійкості в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності
в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на початок 2019–
2021 рр.**

Назва показника	2020	2021	2022	2021 / 2019
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,723	0,784	0,687	-0,036
Коефіцієнт фінансової залежності	1,382	1,275	1,456	0,074
Коефіцієнт заборгованості	0,277	0,216	0,313	0,036
Відношення заборгованості до власного капіталу	0,382	0,275	0,456	0,074

Джерело: власні розрахунки автора на основі [66].

Так, протягом 2019–2021 рр. відбулося зменшення коефіцієнта автономії на 0,036, що пов'язано зі зростанням позикового капіталу підприємства. Наявність значного обсягу поточних зобов'язань вплинуло на зростання коефіцієнта фінансової залежності на 0,074; збільшення коефіцієнта заборгованості на 0,036 та зростання показника відношення заборгованості до власного капіталу на 0,074.

У табл. 2.6 проаналізуємо показники рентабельності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Протягом 2019-2021 рр. відбулося зростання всіх показників рентабельності – це сталося у зв'язку із прибутковою діяльністю підприємства за 2020-2021 рр.

Таблиця 2.6

**Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Вінницький
молочний завод «Рошен» на початок 2019-2021 рр.**

Назва показника	2020	2021	2022	2021/ 2019 рр.
Рентабельність активів	-2,381	8,852	3,803	6,184
Рентабельність власного капіталу	-3,521	11,732	5,185	8,706
Рентабельність продажу	-0,627	2,44	1,017	1,644
Рентабельність чистих активів	-3,521	11,732	5,185	8,706
Рентабельність оборотних активів	-4,368	17,084	7,786	12,154

Джерело: власні розрахунки автора на основі [66].

Підсумовуючи відзначимо, що розглянутий фінансовий стан ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» свідчать про те, що упродовж досліджуваного періоду відбулося зростання позикового капіталу та заборгованості на підприємстві. Також негативним моментом у діяльності підприємства стало скорочення чистого прибутку підприємства за 2020-2021 рр. на 25043 тис. грн або на 54,21%.

2.2 Аналіз трудових ресурсів підприємства

Функції відділу кадрів в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» покладено на власника та керівника ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Організаційна структура відділу кадрів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» представлена на рис. 2.1.

В управлінні персоналом використовується головний принцип добору та розстановки кадрів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за ділов та особистісними рисами. Робота з кадрами ПрАТ «Вінницький имимолочний завод «Рошен» здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом організації – відділом кадрів.



Рис. 2.1. Організаційна структура відділу кадрів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Джерело: розроблено автором

За статусом відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом. Напрямки його діяльності обумовлені тими ж чинниками, що і всієї організації. Вони визначені функціями управління персоналом.

В табл. 2.7 представлено забезпеченість ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» трудовими ресурсами.

Таблиця 2.7

Забезпеченість трудовими ресурсами ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Назва	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. в % до	
				2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників усього осіб у тому числі:	290	268	272	93,79	101,49
працівники, зайняті в основному виробництві всього	258	237	239	92,64	100,84
з них: технічний персонал	11	13	15	136,36	115,38
Управлінський персонал - усього	21	18	17	80,95	94,44
У тому числі: керівники	1	1	1	100	100
спеціалісти	20	17	16	80	94,12

Джерело: власні розрахунки автора на основі [67]

Як видно з таблиці у 2021 р. порівняно з 2020 р. спостерігається тенденція до збільшення чисельності робітників майже на 1%, в той же час порівняно з 2019 р. спостерігається зниження на 7,36%. Чисельність працівники зайнятих в основному виробництві з 2019 по 2021р.р. зменшилась з 258 осіб до 293 осіб (зменшилась на 8,4%) проте два останні аналізовані роки зросла на 2 особи. Чисельність технічного персоналу порівняно з 2019 р. зросла на 36,36%, стосовно управлінського персоналу, їх чисельність по аналізованих роках планомірно зменшувалась з 20 осіб до 17 осіб.

Якісні характеристики трудових ресурсів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2019-2021 рр. представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Якісний склад та трудових ресурсів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2019-2021 рр., осіб

Категорія розподілу	Роки			Відхилення 2021 / 2019 рр.
	2019	2020	2021	
1	2	3	4	5
Розподіл кадрів за досвідом роботи:				
Більше 25	41	38	38	-3
Більше 15	49	46	46	-3
Більше 10	116	107	109	-7
Більше 5	46	43	44	-3
Менше 5	38	35	35	-2
Розподіл кадрів за віком:				
45-55	58	54	54	-4
35-45	116	107	109	-7
25-35	96	88	90	-6
20-25	20	19	19	-1
Розподіл кадрів за освітою:				
Вища	183	169	171	-11
Середня спеціальна	107	99	101	-7
Розподіл кадрів за професійним спрямуванням:				
Технічна	133	123	125	-8
Менеджмент	96	88	90	6
Економічна	61	56	57	-4
Розподіл кадрів за статтю:				
чоловіки	189	174	177	-12
жінки	102	94	95	-6

Джерело: власні розрахунки автора на основі [66]

Отже, основну частину трудових ресурсів на підприємстві становлять чоловіки (65%). Колектив ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» молодий, але в своїй більшості досить зрілий і досвідчений: близько 80% співробітників знаходиться в віці до 50 років. Більшість персоналу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» мають вищу освіту, що позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства.

2.3 Оцінка кадрової політики

Кадрову політику ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» можна охарактеризувати як активну та раціональну. Особливістю такої політики є те, що при раціональній кадровій політиці керівництво закладу має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї. Керівник досліджуваного суб'єкта господарювання користується не тільки засобами діагностики кадрів, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди.

У табл. 2.9 наведена інформація про ефективність використання кадрів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2019–2021 рр.

Отже, на підприємстві спостерігається нестабільність у кадровому складі. Показник плинності кадрів має достатньо значення та негативну тенденцію до росту. Ситуація по руху кадрів у ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» складається не досить сприятлива.

Таблиця 2.9

Ефективність використання кадрів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2019–2021 рр.

Назва	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 / 2019 рр.	
				Абс. відх.	%
Кількість робітників на поч. пер., осіб	290	268	272	-18	-6,21
Прийнято всього, чол.	15	18	8	-7	-46,67

Продовження табл. 2.9

Вибуло всього, осіб, у т.ч.:	17	10	20	3	17,65
- за власним бажанням	15	8	15	0	0,00
- переведені на інші підприємства	0	1	0	0	x
- звільнено за порушення трудової дисципліни	1	1	3	2	200,00
- по скороченню штатів	1	0	2	1	100,00
Кількість робітників, що проробили повний рік, осіб	49	52	53	4	8,16
Коефіцієнт прийому, %	5,17	6,72	2,94	-2,23	-43,14
Коефіцієнт звільнення, %	5,86	3,73	7,35	1,49	25,43
Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,02	0,92	1,01	-0,01	-0,61

Джерело: власні розрахунки автора на основі [66]

Таким чином, відповідно до проведених розрахунків можна зробити висновок, що в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» впродовж аналізованого періоду відбувались суттєві зміни середньоспискової чисельності трудових ресурсів. Упродовж 2019-2021 рр. відбулося скорочення чисельності персоналу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на 18 осіб.

Дослідимо основні причини звільнень працівників за власним бажанням (табл. 2.10).

Отже, основною причиною звільнення працівників компанії за власним бажанням є не задоволеність рівнем оплати праці, графіком роботи, керівництвом та стомленість із-за ритму та навантаження на роботі. А саме: з 15 звільнених за власним бажанням працівників у 2019 році: 10 були незадоволені рівнем оплати праці; 6 – графіком роботи; 7 – керівництвом. У 2020 році більшість працівників також була незадоволена рівнем оплати праці, ритмом та навантаженням на роботі. У 2021 році 8 працівників залишились незадоволеними рівнем оплати праці, 7 – графіком роботи та 5 – керівництвом.

Таблиця 2.10

**Основні причини звільнень працівників за власним бажанням
ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2019–2021 рр.
(множинний вибір причин)**

№ з/п	Найменування показника	Період			Абсолютне відхилення, +/-	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
1	Вибуло всього за власним бажанням, осіб, у т.ч. по причині:	15	8	15	-7	7
2	Бажання заробляти більше	10	6	8	-4	2
3	Стомленість через ритм та навантаження на роботі	5	4	6	-1	2
4	Переїзд в інше місце	2	2	3	0	1
5	Незадоволеність графіком роботи	6	2	7	-4	5
6	Незадоволеність керівництвом	7	3	5	-4	2
7	Незадоволеність складовими соціального пакету	5	1	2	-4	1

Джерело: власні розрахунки автора на основі [66]

Отже, необхідно вживати заходів по зменшенню впливу цих факторів із метою скорочення показника плинності кадрів.

Проаналізуємо плинність кадрів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» по роках за власним бажанням та ініціативою компанії (табл. 2.11).

Як бачимо зростає кількість звільнених працівників за ініціативою компанії, хоча основна маса звільняється за власним бажанням (75% станом на 2021 р.).

На плинність кадрів важливий вплив має такий показник, як рівень закріплення, який показує, скільки процентів нових співробітників приживаються на посаді і працюють більше, ніж випробувальний термін, і не звільняються за власним бажанням.

Таблиця 2.11

**Плинність кадрів ПрАТ «Вінницький молочний завод
«Рошен» по роках за власним бажанням та ініціативою компанії**

№ з/п	Найменування показника	Період			Абсолютне відхилення, +/-	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
1	Вибуло з ініціативи компанії, осіб	2	2	5	0	3
2	Вибуло за власним бажанням, осіб	15	8	15	-7	7
	Вибуло всього	17	10	20	-7	10

Джерело: власні розрахунки автора на основі [66]

Розвиток кадрів включає: підвищення кваліфікації і перепідготовку; планування кар'єри; формування й підготовку кадрового резерву. Підвищення кваліфікації і перепідготовка – це поглиблення, розширення й доповнення здобутої раніше кваліфікації. Причому підвищення кваліфікації – це освітні заходи з удосконалення професії, а перепідготовка – заходи з освоєння інших (суміжних) професій і навиків. На практиці підвищення кваліфікації конкретних працівників має певні завдання. При цьому вони повинні: бути конкретними і специфічними; орієнтувати на отримання практичних навиків; піддаватися оцінюванню.

Проаналізуємо динаміку навчання кадрів за 2019-2021 р. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка навчання кадрів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2019-2021 рр.

Показники	Значення показників за роками						Зміна показників, +/-			
	2019		2020		2021		2020 р. до 2019 р.		2021 р. до 2020 р.	
	осіб	у %	осіб	у %	осіб	у %	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чисельність працівників, які пройшли професійне навчання, осіб	9	36	7	37	6	40	-2	77,8	-1	85,7
Загальна чисельність працівників, осіб	25	100	19	100	15	100	-6	76	-4	78,9

Джерело: власні розрахунки автора на основі [66]

Отже, чисельність осіб, охоплених професійним навчанням щорічно зменшується, так у 2021 році їх питома вага становила 40%, що є негативною тенденцією. Підприємство проводить навчання у недостатньому рівні.

У табл. 2.13 наведено дані, що показують скільки коштів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» використало на навчання кадрів за 2019-2020 роки.

Таблиця 2.13

Динаміка витрат коштів, які ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» використало на навчання кадрів за 2019-2021 рр.

Показник	Значення показника за роками			У% до ФЗП			Зміна показників, + / -			
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2020 р. до 2019 р.		2021 р. до 2020 р.	
							абс.	%	абс.	%
Кошти, які витратило підприємство на навчання кадрів, тис. грн.	31,0	30,2	28,8	2,3	2,1	2,0	-0,8	97,4	-1,4	95,4

Джерело: власні розрахунки автора на основі [66]

Отже, з кожним роком ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» витрачає все менше коштів на навчання кадрів, незважаючи на те, що чисельність працівників скорочується. Відсоток витрат організації

на професійне навчання кадрів до фонду оплати праці щорічно зменшується (2% у 2021 році). Проте незважаючи на це, необхідно шукати шляхи підвищенню ефективності професійного навчання кадрів, оскільки кадри є головною цінністю ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Динаміка показників продуктивності праці персоналу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Динаміка продуктивності праці трудових ресурсів
ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2019-2021 рр.**

Назва	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 / 2019 рр.	
				Абс. відх.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	212475 8	2107131	2612496	487738	22,95
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	290	268	272	-18	-6,21
Продуктивність праці, тис. грн / особу	7326,75	7862,43	9604,76	2278,01	31,09

Джерело: Власні розрахунки автора на основі [66]

Отже, упродовж 2019-2021 рр. відбулося підвищення ефективності формування та використання кадрів у ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», що сприяло збільшенню продуктивності праці персоналу підприємства на 2278,01 тис. грн / осіб або на 31,09%.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ
«ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД «РОШЕН»

ПАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» визнає своїх працівників як цінний актив для досягнення економічних цілей компанії, так і як особистостей в єдиній організаційній структурі. Успіх підприємства нерозривно пов'язаний з його персоналом, в тому числі з його кваліфікацією, здібностями, дисциплінованістю, мотивація, навички вирішення проблем і бажання вчитися. Таким чином, ефективна організація співробітників і моніторинг їхньої роботи за допомогою науково перевірених методів управління персоналом є важливими для успіху підприємства. Створення ефективної системи управління персоналом є критично важливим інструментом для будь-якого розвитку сучасного підприємства. У табл. 3.1 наведемо проект заходів щодо удосконалення процесу формування кадрової політики ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» в сучасних умовах.

Таблиця 3.1

**Проект заходів щодо удосконалення процесу формування
кадрової політики ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» в
сучасних умовах**

№ з/п	Проблеми	Заходи	Відповідальна особа	Період часу	Вартість, грн
1	2	3	4	5	6
1	Недосконалість системи добору кадрів	Вдосконалення механізму пошуку нового кадрів	Керівник відділу кадрів	До 01.03.2024	-
2	Відсутність механізму субсидування навчання фахівців	Розробити та впровадити механізм субсидування (покриття компанією витрат) навчання фахівців	Економіст та бухгалтер, подають на затвердження директору	До 01.03.2024	Витрати на покриття витрат

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
3	Не враховуються ініціативи кадрів	При щорічному оцінюванні працівників включити у список оцінювання графу: побажання щодо навчання	Економіст та бухгалтер	До 01.03.2024	-
4	Незадоволеність кадрів рівнем оплати праці	При складанні бюджету на 2024 рік переглянути оклади працівників відповідно до тенденцій оплати праці. Закріпити прив'язку рівня оплати кадрів до обсягів наданих послуг	Економіст та бухгалтер, подають на затвердження директору	До 01.01.2024	Підвищення виручки від реалізації внаслідок скорочення плинності кадрів – Підвищення витрат на оплату праці
5	Відсутність вимог до системи адаптації нових кадрів	Розробка системи адаптації кадрів для кожного відділу	Керівники відділів подають на затвердження директору	До 01.03.2024	Додатковий дохід, отриманий внаслідок швидкої адаптації кадрів

Джерело: складено автором на основі [66]

Отже, актуальним для підприємства в сучасних умовах, насамперед буде: програма посилення навчання молодих фахівців; перегляд штатного розкладу та заробітної плати відповідно до ринкового рівня оплати праці; положення про систему адаптації в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Соціально-економічний ефект від цього проекту очікується такий: зниження плинності кадрів; більш раціональне використання коштів за рахунок формування бюджету на навчання; підвищення мотивації кадрів; надання більш якісних послуг клієнтам; отримання додаткового доходу через вдосконалення системи адаптації нового кадрів.

Для виховання здібних кадрів у сучасну епоху ПАТ «Вінницький молокозавод «Рошен» використовує специфічні методи стимулювання їх знань, навичок та поведінки. Друга група методів спрямована на розвиток особистості на особистісному рівні. Це і програми навчання та перепідготовки співробітників, спеціалістів і керівників, і можливості підвищення кваліфікації за межами організації, і ексклюзивні фірмові семінари, конференції та групові дискусії. Крім того, креативні методи вирішення проблем сприяють індивідуальним тренінгам з менеджменту та методам модернізації. Для заохочення творчості також застосовуються ділові ігри. Нарешті, ефективна система оцінки є надзвичайно важливою для забезпечення ефективного управління ПАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Погляд на співробітників як основну цінність досліджуваної підприємства, створення умов для залучення і утримання кращих, своєчасна підготовка кадрів до потреб підприємства формує міцну основу розвитку професійної компетентності кадрів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

З метою впровадження системи атестації і навчання кадрів в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» в сучасних умовах пропонуємо реалізувати такі заходи:

Таблиця 3.2

Заходи щодо підвищення ефективності удосконалення процесу формування кадрової політики ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» в сучасних умовах

Назва заходу	Відповідальний за проведення	Термін виконання
1	2	3
Проведення зовнішнього тренінгу працівників відділу обслуговування корпоративних клієнтів	Провідний спеціаліст відділу кадрів на підприємстві	Лютий – березень 2024 року
Вдосконалення процедури відбору кадрів	HR-менеджер	Березень 2024 року
Підвищення рівня мотивації кадрів	HR-менеджер	Березень 2024 року

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Удосконалення адміністративних методів	HR-менеджер	Березень 2024 року
Підвищення ефективності соціально-психологічних методів	HR-менеджер	Березень 2024 року
Упровадження модульної системи навчання	HR-менеджер	Березень 2024 року
Залучення необхідних для досягнення цілей підприємства фахівців, тобто здійснення доцільного відбору та розстановки кадрів	HR-менеджер	Березень 2024 року
Оцінка участі кожного працівника у виконанні завдань, що стоять перед підприємством	HR-менеджер	Березень 2024 року
Узгодження потреби в персоналі з ефективністю використання наявної чисельності трудових ресурсів та клієнтів підприємства	HR-менеджер	Березень 2024 року
Визначення джерел покриття потреби в персоналі	HR-менеджер	Березень 2024 року
Визначення необхідності залучення, перерозподілу та звільнення кадрів	HR-менеджер	Березень 2024 року

Джерело: складено автором на основі [66]

Отже, одним із напрямків підвищення ефективності процесу удосконалення процесу формування кадрової політики ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» в сучасних умовах є підвищення кваліфікації кадрів. Підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівником загальної освіти, спрямоване на послідовну підтримку та вдосконалення професійних та економічних знань та навиків. Досвід функціонування ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» в сучасних умовах засвідчує про те, що підвищення кваліфікації працівників ефективно тоді, коли має регулярний характер. Підвищення

кваліфікації працівників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» в сучасних умовах має такі організаційні форми: короткострокові курси підвищення кваліфікації за фаховими програмами для працівників; тематичні семінари; навчальні тренінги; стажування в структурних підрозділах підприємства. Для стабільного зростання виробництва продукції, товарів, робіт і послуг кожен керівник має бути націлений на підвищення і збереження продуктивності праці на високому рівні, раціонально використовуючи при цьому кадровий потенціал. Для цього необхідно оперативно проводити моніторинг кадрів і визначати чинники появи негативних показників.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Досліджено сутність кадрової політики та її завдання. Варто відзначити, що кадрову політику можна визначити як планомірну стратегію роботи з персоналом організацій у рамках системи управління персоналом, спрямовану на формування високопрофесійного трудового колективу з метою досягнення високої продуктивності праці, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Визначено види та елементи кадрової політики. Роль кадрової політики у розвитку сучасних організацій безперечно і визначається її впливом на ефективність діяльності підприємства, сприяє підвищенню її конкурентоспроможності. Проведений аналіз показує, що кадрова політика найбільших вітчизняних компаній досить добре розробленої в рамках різних напрямків системи управління персоналом.

Досліджено чинники формування кадрової політики. На кадрову політику компанії впливає ряд чинників: макрофактори (державне та правове регулювання, соціально-економічні умови, профспілки та ін.); мезофактори (організаційні: цілі, завдання підприємства, напрями діяльності, стиль управління та ін.); мікрофактори (особистісні характеристики працівників, особливості трудових колективів та ін.).

Надано організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Діяльність ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» включає в себе перероблення молока, виробництво та оптова реалізація молочних та молокомістких продуктів на вітчизняному та закордонних ринках, включаючи ринки країн ЄС. Варто відзначити, що упродовж 2019-2021 рр. відбулося збільшення чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на 487738 тис. грн або на 22,95%. У 2021 р., порівняно з

2019 р., відбулося збільшення фінансового результату від операційної діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на 39901 тис. грн або на 299,29%, що вплинуло на зростання чистого прибутку підприємства на 36829 тис. грн або на 234,92%.

Проведено аналіз трудових ресурсів підприємства. У 2021 р. порівняно з 2020 р. спостерігається тенденція до збільшення чисельності робітників майже на 1%, в той же час порівняно з 2019 р. спостерігається зниження на 7,36%. Чисельність працівники зайнятих в основному виробництві з 2019 по 2021р.р. зменшилась з 258 осіб до 293 осіб (зменшилась на 8,4%) проте два останні аналізовані роки зросла на 2 особи. Чисельність технічного персоналу порівняно з 2019 р. зросла на 36,36%, стосовно управлінського персоналу, їх чисельність по аналізованих роках планомірно зменшувалась з 20 осіб до 17 осіб.

Оцінено кадрову політику. Кадрову політику ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» можна охарактеризувати як активну та раціональну. Варто відзначити, що упродовж 2019-2021 рр. відбулося підвищення ефективності формування та використання кадрів у ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», що сприяло збільшенню продуктивності праці персоналу підприємства на 2278,01 тис. грн / осіб або на 31,09%.

Обґрунтовано напрями удосконалення кадрової політики ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». У сучасну епоху успішна робота ПАТ «Вінницький молокозавод «Рошен» свідчить про ефективність регулярного навчання працівників. Для підвищення кваліфікації персоналу ПАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» пропонує різні форми організаційного навчання, такі як професійні короткострокові курси, тематичні семінари, навчальні тренінги, стажування в структурних підрозділах підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Документ 254к/96-ВР, чинний, поточна редакція. Редакція від 01.01.2020, підстава 27-ІХ. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 20.02.2023) (дата звернення: 15.02.2023)

2. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. Дата оновлення: 13.02.2020. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 15.02.2023)

3. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. Дата оновлення: 29.12.2019. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

4. Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати: Постанова КМУ від 8 лютого 1995 р. № 100. Документ 100-95-п, чинний, поточна редакція. Редакція від 30.05.2020, підстава 410-2020-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100-95-п#Text> (дата звернення: 15.02.2023)

5. Про впорядкування умов оплати праці працівників установ, закладів та організацій культури Збройних Сил України: Наказ Міністерства оборони України № 123 від 28.02.2006 р. Документ z0273-06, чинний, поточна редакція. Редакція від 13.06.2017, підстава z0628-17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0273-06#Text> (дата звернення: 15.02.2023)

6. Про колективні договори і угоди: Закон України. Документ 3356-XII, чинний, поточна редакція. Редакція від 27.12.2019, підстава 341-ІХ. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, № 36, ст. 361. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 15.02.2023)

7. Про оплату праці: Закон України. Документ 108/95-ВР, чинний, поточна редакція. Редакція від 13.02.2020, підстава 440-ІХ. Відомості

Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст.121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> (дата звернення: 15.02.2023)

8. Про відпустки: Закон України. Документ 504/96-ВР, чинний, поточна редакція. Редакція від 17.03.2020, підстава 530-ІХ. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 2, ст. 4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр#Text> (дата звернення: 15.02.2023)

9. Про збір на обов'язкове державне пенсійне страхування: Закон України. Документ 400/97-ВР, чинний, поточна редакція. Редакція від 01.01.2018, підстава 2148-VІІІ. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 37, ст. 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/400/97-вр#Text> (дата звернення: 15.02.2023)

10. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VІ. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 24. Ст. 243. (дата звернення: 15.02.2023)

11. Про охорону праці: Закон України. Документ 2694-XІІ, чинний, поточна редакція. Редакція від 27.12.2019, підстава 341-ІХ. Документ 2694-XІІ, чинний, поточна редакція. Редакція від 27.12.2019, підстава 341-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 22.03.2023)

12. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Наказ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (дата звернення: 15.02.2023)

13. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (дата звернення: 15.02.2023)

14. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві.

Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.
(дата звернення: 11.03.2023)

15. Базалійська Н. П. Сучасні наукові підходи щодо удосконалення формування кадрової політики на підприємстві в ринкових умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2014. № 6 (09). С. 70–73. (дата звернення: 23.03.2023)

16. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем формування кадрової політики підприємства. *Науково-технічний збірник*. 2013. № 111. С. 267–272. (дата звернення: 28.03.2023)

17. Витко Т. Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління і державного регулювання*. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5 (дата звернення: 13.03.2023)

18. Вольська О. М., Сапельнікова Н. Л., Кольцова Д. В. Актуальні проблеми кадрового забезпечення органів публічної влади. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. Серія: Державне управління. 2019. Вип. 1. С. 32–40. (дата звернення: 13.03.2023)

19. Волянська-Савчук Л. В., Красовський В. О. Теоретичні засади ринку праці в економічній системі. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 21–32. (дата звернення: 28.03.2023)

20. Ворначев А. О. Професійне навчання кваліфікованих робітників у країнах Європейського союзу. К. : Педагогічна думка, 2012. 145 с. (дата звернення: 28.03.2023)

21. Гармидер Л. Д. Розвиток кадрового потенціалу по життєвому циклу торгового підприємства. *Держава та регіони*. 2013. № 1 (70). С. 101–105. (дата звернення: 15.02.2023)

22. Гогіна Л. Нормативно-правове забезпечення розмежування професійного навчання кадрів різних управлінських рівнів. Л. Гогіна, Ю. Іванченко. *Вісник НАДУ*. 2004. № 3. С. 157–163. (дата звернення: 15.02.2023)

23. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. 5-те вид., оновлене. Київ, 2011. 390 с. (дата звернення: 15.02.2023)

24. Гугул О. Я. Теоретичні засади формування кадрової політики. *Інноваційна економіка: всеукр. наук.-виробн. журн.* Тернопіль: ІКСГП НААН, 2013. № 6 (44). С. 194–198. (дата звернення: 05.02.2023)

25. Гусак І. В. Державна кадрова політика: забезпечення відповідальності та запобігання корупції. Демократичне врядування. 2013. Вип. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_25 (дата звернення: 20.02.2023)

26. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету.* 2013. № 1(47). С. 30–35. (дата звернення: 15.03.2023)

27. Дембіцька С. Підготовка кадрів органів державного управління у сфері надання послуг населенню України. *Науковий вісник.* Львів: ЛьВДУВС, 2018. № 3. С. 170–176. (дата звернення: 21.02.2023)

28. Дубенко С. Державна служба і державні службовці в Україні: навч.-метод. посіб. К.: Ін Юре, 2014. 244 с (дата звернення: 20.02.2023)

29. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. Авт. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. К.: НАДУ, 2012. 72 с. (дата звернення: 20.02.2023)

30. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнесінформ.* 2013. № 7. С. 341-347.(дата звернення: 15.03.2023)

31. Економіка праці: навчальний посібник; за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с. (дата звернення: 05.02.2023)

32. Економіка праці і соціально-трудові відносини: методичний посібник для проведення семінарських та практичних занять; Укл.: З. І. Кобеля, С. І. Тодорюк, Л. Д. Водянка, Н. В. Філіпчук. Чернівці: Рута, 2019. 80 с. (дата звернення: 05.02.2023)

33. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч.-метод. посібник. Х. : ХДУХТ, 2017. 189 с. (дата звернення: 05.02.2023)

34. Жовнірчик Я. Ф. Сутність формування кар'єри державного службовця в організації його діяльності. *Наук. вісник Академії муніципал. управління: Серія «Управління»*. Вип. 3 (2013). Держ. упр. та місц. самовр. Заг. ред. В.П. Присяжнюка, В.Д. Бакуменка. К.: ВПЦ АМУ, 2013. С. 50-59. (дата звернення: 20.02.2023)

35. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах державного регулювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102-107. (дата звернення: 20.02.2023)

36. Іртищева І. О. Оцінка науково-кадрового потенціалу України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Випуск 8/2. С. 186–188. (дата звернення: 05.02.2023)

37. Ковальова О. М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності його використання. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf (дата звернення: 15.02.2023)

38. Ковалів М. Формування державної кадрової політики у правоохоронній сфері України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки: збірник наукових праць. МОН України. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2017. № 861. С. 138-144. (дата звернення: 05.03.2023)

39. Колот А. М., Грیشнова О. А., Герасименко О. О. та ін. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник. К.: КНЕУ, 2009. 711 с. (дата звернення: 05.02.2023)

40. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № 6. С. 36–38. (дата звернення: 05.03.2023)

41. Куйбіда В. С. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах. Збірник науково аналітичних матеріалів, нормативно правових актів з питань впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні. Київ: ТОВ «Поліграфічний Центр «Крамар», 2010. 258 с. (дата звернення: 05.03.2023)

42. Куйбіда В. С., Петров О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. *Збірник наукових праць НАДУ*. 2019. 28 с. (дата звернення: 05.03.2023)

43. Кузьменко Г. О. Стан та проблеми кадрового забезпечення в державному управлінні. *Наукові перспективи*. 2021. № 4(10). С. 61-72. (дата звернення: 25.02.2023)

44. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: *Збірник наукових праць*. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2013. Вип. 1, Т.2. 348 с. (дата звернення: 25.03.2023)

45. Маклаков С. М. Важелі та інструменти соціально-економічної мотивації в контексті формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки. *Розвиток інноваційно-інтегрованих структур у вимірі формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21-22 березня 2018 року, м. Кропивницький*. Кропивницький : «ЕксклюзивСистем», 2018. С. 260-263. (дата звернення: 25.03.2023)

46. Медік А. О., Федоряк Р. М. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві. *Технології та дизайн*. 2014. № 2 (11). С. 1-9. (дата звернення: 25.03.2023)

47. Мосумова А. К., Гавкалова Н. Л. Інструментарій підвищення якості кадрового забезпечення органів державного регулювання. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління: електронне наукове видання : збірник*. 2020. № 3 (9). квітень. С. 274–281. (дата звернення: 20.02.2023)

48. Пахомова Н. І. Удосконалення механізмів підбору кадрів дипломатичної служби України. *Економіка та держава*. 2011. № 10. С. 66-67. (дата звернення: 20.02.2023)

49. Проблеми розвитку публічного управління в Україні : пленар. засід. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. до 100-річчя запровадження державної служби України (13 квітня 2018 р., м. Львів); за наук. ред.чл.-кор. НАН України С. Загорського. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 124 с. (дата звернення: 20.02.2023)

50. Ситник Н. І. Організаційні аспекти створення систем управління знаннями на вітчизняних підприємствах. *Актуальні проблеми економічної кібернетики*. К.: Вид-во Стилос. 2015. С. 65-74. (дата звернення: 20.02.2023)

51. Сторожев Р. І. Досвід формування позитивного іміджу державної служби: порівняльний аналіз. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 2. С. 212-222. (дата звернення: 20.02.2023)

52. Толкованов В. В. Кадровий резерв як дієвий інструмент модернізації державної служби та служби в органах державного регулювання в Україні. *Демократичне врядування*. 2013. Вип. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_23 (дата звернення: 06.02.2023)

53. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. *Науковий вісник Мукачівського державного*

університету. 2016. Випуск 2 (4). Частина 2. С. 115-120. (дата звернення: 06.02.2023)

54. Черняєва А. О. Світовий досвід управління розвитком робітничих кадрів. *Економічна теорія та право*. 2017. № 3 (30). С. 34–44. (дата звернення: 17.02.2023)

55. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет*. Луцьк. 2010. Випуск 7 (26). Частина 3. С. 3-11. (дата звернення: 17.02.2023)

56. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 9. С. 712–715. (дата звернення: 15.02.2023)

57. Шимановська-Діанич Л. М. Управління персоналом організації: теорія і практика : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2012. 462 с. (дата звернення: 15.02.2023)

58. Шитікова Л. В. Теоретичні підходи до управління трудовими ресурсами в сучасних умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.14. С. 314–319. (дата звернення: 15.02.2023)

59. Шкода Т. Н., Падалко Ю. О. Сутність людського потенціалу підприємства. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/332/321> (дата звернення: 15.02.2023)

60. Якубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства : управлінський підхід. *Інноваційна економіка*. 2014. № 3 (52). С. 131–136. (дата звернення: 20.03.2023)

61. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.02.2023)

62. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/main/presentr.html> (дата звернення: 01.03.2023)

63. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 27.02.2023)
64. Офіційний сайт Report of World Economic Forum «The Global Competitiveness Report 2020–2021». URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020-2021> (дата звернення: 15.02.2023)
65. Офіційний сайт Фонду соціального страхування України. URL: <http://www.fssu.gov.ua/fse/control/main/uk/index> (дата звернення: 04.02.2023)
66. Офіційний сайт ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». URL: <http://vmz.roshen.com/> (дата звернення: 04.02.2023)
67. Лавроненко В.О. Аналіз трудових ресурсів підприємства. VII Щорічна студентська науково-практична конференція «Сучасна економіка та право: проблеми та перспективи розвитку». 31 березня 2023 року. м. Івано-Франківськ.

ДОДАТКИ

Додаток А

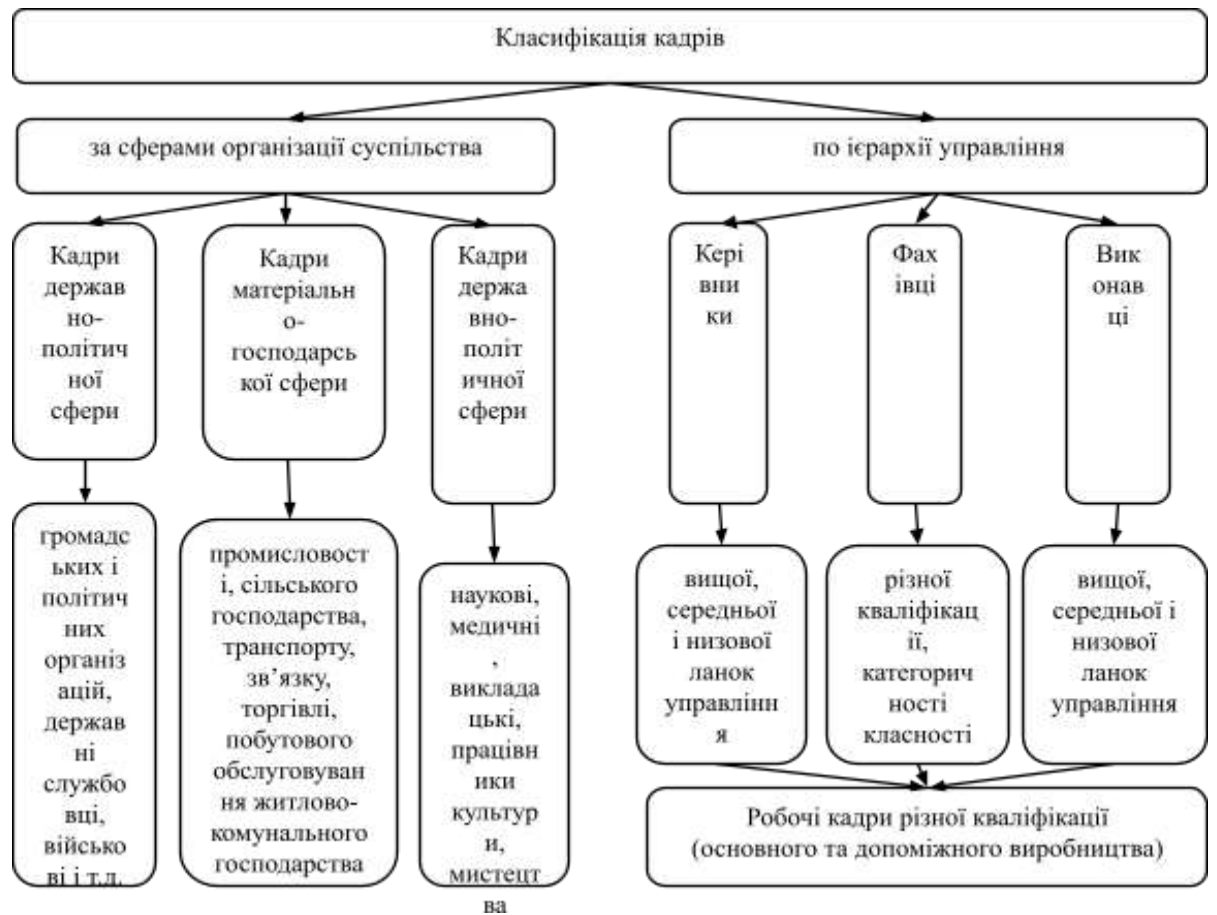


Рис. А.1. Класифікація кадрів за сферами організації суспільства та ієрархії управління [24, с. 195]

Додаток Б

Додаток 1
до Навчального положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Звітний внесок до фінансової звітності"

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницький молочний завод "Рошен"	Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
Територія	ВІННИЦЬКА	за ЄДРПОУ	00418018		
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	0510100000		
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КОПФГ	230		
Середня кількість працівників	1 254	за КВЕД	10.51		
Адреса, телефон	21022, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Енергетична, 7	557090			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого вводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "х" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основи засоби	1010	276 136	217 444
первісна вартість	1011	767 229	770 697
знос	1012	491 093	553 253
Інвестиційна нерухомість	1013	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	7 906	5 559
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок копійки у централізованих страхових резервних фондах	1063	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	284 042	223 003
II. Оборотні активи			
Зав'язки	1100	130 212	127 306
Виробничі запаси	1101	20 599	32 038
Назавижене виробництво	1102	6 942	4 524
Готові продукти	1103	102 671	90 744
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Девізиви перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	81 782	79 223
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1 891	5 682
з бюджетом	1135	22 191	13 653
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 353	2 128
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	117	36
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	84 541	59 579
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	84 541	59 579
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частина перестрахованих у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних вигод	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 467	2 785
Усього за розділом II	1195	322 201	288 266
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	953	1 096
Баланс	1300	607 196	512 365

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паювий) капітал	1400	9 359	9 359
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Квітка у довідках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Ембейтний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	4 121	4 121
Нерозподілений прибуток (заспокритий збиток)	1420	373 050	357 166
Знеоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	386 530	370 646
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату двох-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1895	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	76 677	84 851
розрахунками з бюджетом	1620	498	924
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	287	925
розрахунками з оплати праці	1630	2 376	4 301
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	3 750	3 611
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	3 038	3 072
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	134 040	44 035
Усього за розділом III	1695	220 666	141 719
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів незалежного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	607 196	512 365

Керівник



РОЩУПІКІН ДМИТРО ВОЛОДИМИРОВИЧ

Головний бухгалтер



ЛІСЕНКО ОЛЕНА ОЛЕКСАНДРІВНА

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницький молочний завод "Рошен"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2020	01	01
			00418018		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2019 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 124 758	2 074 970
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 079 418)	(1 993 927)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	45 340	81 043
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	9 769	15 079
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(33 975)	(31 122)
Витрати на збут	2150	(16 769)	(19 619)
Інші операційні витрати	2180	(17 697)	(13 709)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	31 672
збиток	2195	(13 332)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	22 761	-
Інші доходи	2240	2	-
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(22 761)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(173)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	31 499
збиток	2295	(13 330)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2 347)	(5 793)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	25 706
збиток	2355	(15 677)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(15 677)	25 706

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 833 929	1 731 950
Витрати на оплату праці	2505	80 810	72 161
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 748	14 968
Амортизація	2515	62 844	107 027
Інші операційні витрати	2520	162 195	128 882
Разом	2550	2 156 526	2 054 988

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

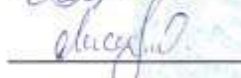
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	187170	187170
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	187170	187170
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(83,75808)	137,34039
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(83,75808)	137,34039
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник



РОЩУКІН ДМИТРО ВОЛОДИМИРОВИЧ

Головний бухгалтер



ЛИСЕНКО ОЛЕНА ОЛЕКСАНДРІВНА

ПРАТ «ВМЗ «РОШЕН»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020
 (в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Звіт про фінансовий стан
станом на 31 грудня 2020 року
 (в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

АКТИВИ	Примітки	на 31 грудня 2020	на 31 грудня 2019
Необоротні активи			
Основні засоби	7	205 569	212 130
Інвестиції в необоротні активи	7	5 819	5 314
Довгострокова дебіторська заборгованість	23	207	-
Відкладені податкові активи	8	5 096	5 559
		<u>216 691</u>	<u>223 003</u>
Оборотні активи			
Заласи	9	111 388	127 306
Торгова дебіторська заборгованість	10	154 950	79 223
Аванси видані	11	1 076	5 682
Податки до відшкодування та переплата по податкам	12	9 871	13 655
Інша дебіторська заборгованість	13, 23	735	36
Грошові кошти та їх еквіваленти	14	32 171	59 579
Інші оборотні активи	15	3 425	2 785
Активи, утримувані для продажу	16	1 096	1 096
		<u>314 712</u>	<u>289 362</u>
Всього активів		<u>531 403</u>	<u>512 365</u>
КАПІТАЛ І ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Капітал			
Статутний капітал	17	9 359	9 359
Резервний капітал	17	4 121	4 121
Нерозподілений прибуток	17	403 361	357 166
		<u>416 841</u>	<u>370 646</u>
Короткострокові зобов'язання			
Торгова кредиторська заборгованість	19	98 398	84 851
Податки та збори до сплати	20	2 116	1 849
Виплати працівникам		4 753	4 301
Аванси отримані	21	5 544	3 611
Поточні забезпечення	22	3 549	3 072
Зобов'язання за позиками	23	-	44 000
Інші поточні зобов'язання	23	202	35
		<u>114 562</u>	<u>141 719</u>
Всього капіталу та зобов'язань		<u>531 403</u>	<u>512 365</u>

Розцупкі Д.В. Рошен
 Директор



Лисенко О.О.
 Головний бухгалтер

ПРАТ «ВМЗ «РОШЕН»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020
(в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

**Звіт про прибутки та збитки
та інший сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року**
(в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

	Примітки	за рік, що закінчився	
		31.12.2020	31.12.2019
ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ			
Виручка (дохід) від реалізації продукції	24	2 107 131	2 124 758
Собівартість реалізованої продукції	25	(2 009 000)	(2 079 418)
Валовий прибуток (збиток)		98 131	45 340
Інші операційні доходи	28	17 874	9 769
Адміністративні витрати	26	(35 510)	(33 975)
Витрати на збут	27	(19 574)	(16 769)
Інші операційні витрати	28	(9 508)	(17 697)
Операційний прибуток (збиток)		51 413	(13 332)
Фінансові доходи	29	1 503	22 761
Фінансові витрати	29	(1 366)	(22 761)
Інші доходи		20	2
Прибуток (збиток) до оподаткування		51 570	(13 330)
Витрати з податку на прибуток	8	(5 375)	(2 347)
Прибуток (збиток) за період	33	46 195	(15 677)
Інший сукупний дохід			
Усього сукупний дохід, що підлягає рекласифікації в прибуток (збиток) у наступних періодах		-	-
Усього сукупний дохід, що не підлягає рекласифікації в прибуток (збиток) у наступних періодах		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		-	-
СУКУПНИЙ ДОХІД (ЗБИТОК) ЗА ПЕРІОД		46 195	(15 677)

Рощупкін Д.В.
Директор



Лисенко О.О.
Головний бухгалтер

ПРАТ «ВМЗ «РОШЕН»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021
(в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Звіт про фінансовий стан
станом на 31 грудня 2021 року

(в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

	Примітки	на 31 грудня 2021	на 31 грудня 2020
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	7	200 897	205 569
Інвестиції в необоротні активи	7	5 494	5 819
Довгострокова дебіторська заборгованість	13,23	136	207
Відкладені податкові активи	8	4 656	5 096
		211 183	216 691
Оборотні активи			
Запаси	9	132 615	111 388
Торгова дебіторська заборгованість	10,30	172 163	154 950
Аванси видані	11	2 220	1 076
Податок на прибуток аванс	8	0	272
Інші податки до відшкодування	12	16 024	9 599
Інша дебіторська заборгованість	13,23	947	735
Грошові кошти та їх еквіваленти	14	42 631	32 171
Інші оборотні активи	15	2 240	3 425
Активи, утримувані для продажу	16	1 096	1 096
		369 936	314 712
Всього активів		581 119	531 403
КАПІТАЛ І ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Капітал			
Статутний капітал	17	9 359	9 359
Резервний капітал	17	4 121	4 121
Нерозподілений прибуток	17	385 512	403 361
		398 992	416 841
Короткострокові зобов'язання			
Короткострокові позики		0	-
Торгова кредиторська заборгованість	19,30	159 182	98 398
Податок на прибуток до сплати	8	2 648	-
Інші податки до сплати	20	2 243	2 116
Виплати працівникам		5 302	4 753
Аванси отримані	21	8 114	5 544
Поточні забезпечення	22	3 871	3 549
Інші поточні зобов'язання	17	767	202
		182 127	114 562
Всього капіталу та зобов'язань		581 119	531 403

Дмитро РОЩУПКІН
Директор



Олена ЛИСЕНКО
Головний бухгалтер

ПРАТ «ВМЗ «РОШЕН»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021
 (в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

**Звіт про прибутки та збитки та інший сукупний дохід
 за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року**

(в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

	Прим.	2021	2020
ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ			
Виручка від реалізації продукції	24,30	2 612 496	2 107 131
Собівартість реалізованої продукції	7,25	(2 520 375)	(2 009 000)
Валовий прибуток (збиток)		92 121	98 131
Інші операційні доходи	28	7 764	17 874
Адміністративні витрати	7,23,26	(38 904)	(35 510)
Витрати на збут	7,27	(26 728)	(19 574)
Інші операційні витрати	7,28	(7 684)	(9 508)
Операційний прибуток (збиток)		26 569	51 413
Фінансові доходи	23,29	217	1 503
Фінансові витрати	23,29	(402)	(1 366)
Інші доходи		-	20
Прибуток (збиток) до оподаткування		26 384	51 570
Витрати з податку на прибуток	8	(5 232)	(5 375)
Прибуток (збиток) за період		21 152	46 195
Інший сукупний дохід			
Усього сукупний дохід, що підлягає рекласифікації в прибуток (збиток) у наступних періодах		-	-
Усього сукупний дохід, що не підлягає рекласифікації в прибуток (збиток) у наступних періодах		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		-	-
СУКУПНИЙ ДОХІД (ЗБИТОК) ЗА ПЕРІОД		21 152	46 195

 Дмитро РОЦЦУПКІН
 Директор



 Олена ЛИСЕНКО
 Головний бухгалтер